

「日産自動車リバイバルプランと日産自動車塙会長 ・ゴーン社長インタビュー記録」

著者	下川 浩一, 近能 善範, ヘラー ダニエル, 加藤 寛之
雑誌名	経営志林
巻	40
号	3
ページ	45-101
発行年	2003-10-30
URL	http://hdl.handle.net/10114/00016580

〔研究ノート〕

「日産自動車リバイバルプランと日産自動車
塙会長・ゴーン社長インタビュー記録」

下 川 浩 一（法政大学経営学部名誉教授）

近 能 善 範（法政大学経営学部助教授）

ダニエル・ヘラー（信州大学経済学部講師）

加 藤 寛 之（東京大学大学院経済学研究科博士課程）

目 次

1. はじめに
2. 日産自動車塙会長（当時）インタビュー
記録
3. 日産自動車カルロス・ゴーン社長インタ
ビュー記録
4. （付録）日産リバイバルプランとその進
捗状況についての会社側資料。
5. 両氏とのインタビュー記録についての
所見

1. はじめに

日本第2の自動車メーカー日産自動車が2兆3千億円という未曾有の有利子負債を抱えまさに倒産の危機に直面し、遂にフランスの自動車メーカー「ルノー」との資本提携に踏み切ったのは、1999年3月のことであった。その後ルノーからカルロス・ゴーン氏が日産側の強い要請で日産社長に就任し、有名な日産リバイバルプラン（NRP）を発表し、多くの衝撃を社内と当時の世評に与えたことは、広く知られている。このプランは1999年10月に発表され、2000年4月から実施されたが、その主たる内容は次の通りであった。まずNRPでは、「2000年度に連結当期利益の黒字化を達成し、2002年度に連結売上高営業利益率4.5%を達成し、2002年度末までに、自動車事業の連結有利子負債を7,000億円以下に削減することを必達目標（コミットメント）とし、これを一つでも達成できなければ経営陣全員が辞任すると公約した。ところがこの日産リバイバルプランは当初予定の2002年より一年早く2001年3月までにすべて達成され、文字通り世間をあっと言わせたものである。

この時は余りにも早いV字型回復にゴーンマジックとまで言われたものであった。しかしその後の日産の業績回復は本物であることが証明されるとともに、その回復の余勢をかってNRPのさらなる飛躍の戦略として「日産180」（世界で日産車販売の100万台増加、売上高営業利益率8%、有利子負債ゼロ）を掲げるに至った。この「日産180」についても着々とその成果が上り、最近の新聞報道によれば日産の株式時価総額はこれまで2位だったホンダのそれを追越し2位に返り咲いている。

このようなV字型回復を主導したのが、ルノーから請われて社長に就任したカルロス・ゴーン氏であり、ゴーン氏の卓越した指導力が物を言ったといわれている。

ところでこのゴーン氏の行った日産NRPはいかにして実行に移されたか、またゴーン改革とは何であったかについて論じることもしながら、この間の日産がなぜあのような危機に陥ったかということと、ゴーン氏が登場した背景を理解し、併せてゴーン氏主導で行われた日産の改革がどのような考え方で進められたかということは、一つの歴史的事実として銘記される価値があることはいうまでもない。

筆者は幸いにして昨年末に塙会長、本年7月にゴーン社長に会見し、インタビューするまたとない機会を与えられた。この貴重な記録を日産自動車広報部の御了解をえて研究ノートの形でここに公表することにしたい。併せて付録資料として日産リバイバルプランの概要と、その後の日産180の進捗状況を会社側資料で掲載する。なおこの二つのインタビューには、当時東京大学大学院生だった3名の研究者が記録掛として同行して記録をまとめて貰った。質問は主として筆者が中心になっ

て行った。

2002年12月24日

日産塙会長インタビューメモ

日産側：塙義一（取締役会長）

濱口貞行（グローバル広報・IR部、メディア・リレーションズ主管）

取材側：下川浩一（東海学園大学教授）

福永晶彦（東海学園大学助教授）

ダニエル・ヘラー（東京大学大学院博士課程）

加藤寛之（東京大学大学院博士課程）

伺いたいこと

下川：貴社はこの2～3年、大変な変革を経験された。今日は昔のことも含め、お聞かせ願いたい。主なテーマとしては、80年代に日本の自動車メーカーが競争力を上昇させ、貿易摩擦問題などもあるが、現地工場などの体制を整えた。ある意味で日米逆転が起きたといえる。その延長上で90年代を迎えた。ところが、90年代では第二次円高に直面し、一方で国内はバブル経済崩壊の後遺症が大きい。この2つが重なり、日産も苦しい時期を迎えた。

米国の学者やジャーナリズムでは、「あれほど80年代に世界にインパクトを与えた日本の自動車メーカーが、どうして急にあんな風になったのか」とよく言われる。

私の見たところ、（低迷の理由は、）品質が落ちたわけではなく、生産性が落ちたわけでもない。企業の戦略の巧拙が大きく関係している。また、日産も当事者だが、メインバンクシステムの崩壊といった金融環境の変化もあった。一企業の戦略だけでは対応しきれない問題に直面したという側面もある。結果、厳しい合理化を迫られることになった。

日産自動車は常にトヨタの良きコンペティターであり続け、トヨタのやっていないことも手がけた。国内他社に先駆けて現地生産を始めた。また、新車の開発など、技術力では決して劣っていなかった。現在も技術力は保たれていると思っている。

だが、戦略面、戦略構築能力の点で問題があった。グローバルに変革が起きている時期に対応が

遅かった。日本メーカーはトヨタも含め戦略的決定と遂行のスピードが遅かった。だが日産固有の問題もある。過去の経営者による戦略のミスリードも影響しているだろう。辻社長時代の90年代に厳しいリストラを行い、成果はあったが、それだけでは乗りきれない事態が生まれた。

今から振り返ると、（日産会長として）どのように総括されるか。その点を伺わせて頂きたい。また、カルロス・ゴーン氏にバトンタッチした後、ゴーン氏が何を日産にもたらしたのかについても、具体的に教えて頂きたい。「企業文化の変革」などと言われているが、実のところどうなのか。

具体的には、80年代に日産がとった戦略、特に石原社長時代。ちょっとどろどろした部分だが、例の労組問題があった。確かに日産にとっては不幸なことであるし、これが存在したために組織が万全に機能しなかった面もあるだろう。だが当時、労使関係の正常化と平行し、社内の若返りを図り、社風を変える試みをした。特に久米社長になったとき、社内の意識改革に取り組んだ。当時の日本企業としては珍しい試みだったし、我々も注目していた。だが、今から考えると、あの当時の試みは、問題は（洗い）出したが、（取り組みが）不十分だったということか。

マネジメントの範疇の問題も組合に依存した

塙：日産が組合に問題を抱えていたのはおっしゃる通り。また、問題を抱えている期間が長かった。古くは昭和28年の闘争以降、新しい組合が出来、労使協調でやって来た。組合の力が強くなり、そのためにマネジメントが多少力を失った面もある¹。というよりも、かなり、組合に依存したのだと思う。本来ならマネジメントが決断すべき所を、かなり組合の助けも借りた。

下川：川又社長の時代からそうだった。

塙：本来、組合は基本的にコンサバティブであり、これは当然だ。ただし、そうした声が強くなると、経営全体がコンサバティブになる。そういうこともいろいろあったかと思う。昔の話で、私もよく知っているわけではない。

85年の円高と最初の改革

塙：ただ、85年のプラザ合意までは、経済全体が

右肩上がりだったため、いろいろ中に問題はあったにしても、ある程度収益はでていた。私は、85年がすべてのターニングポイントだと思っている。ここで円高になった。円高になったということは、いままで円安でカバーされていた部分が無くなったということだ。保護されていたものが、取り払われた。自動車だけでなく、日本経済全体に言えると思っている。そのときに初めて本物の力が問われることになった。

日産の場合、労使関係の問題もあって、体質が必ずしも強くなかった²。それが露見した。85年に創業以来初めて赤字になった。そのときに久米が社長になり、これは大変だ、何とか手を打たなければならないということで取り組んだのが、最初の改革の走りだ。

それまで、正直に言って改革などあまり考えたことが無かった。初めて日産が赤字になり、これはなんとかしなければならぬと、いろいろと改革案を作った。

改革案実施直前にバブル

塙：改革案を作って、実施しようかなと思っていた時にバブルが来た。もちろん、バブルのせいにしてはいけぬのだが。

実は工場の数もいくつか減らすなど、いろいろとかなり厳しい案を作った。生産能力過剰なので、工場を減らすことを考えていた。人員体制も変えて組織も変え、海外拠点のあり方を変える等々、様々なプランを作った。

高コスト体質のまま量的対応を優先

塙：プランを作って、いよいよ実行しようかなと思ったときにバブルが来て、むしろ生産量が足りなくなったしまった。縮小しようとして、あちこつで縮小を始めた時に、生産能力不足になってしまった。そこで今度は増量への対応をした。その時は、スピードが間に合わないの、多少コストが高くなろうとも、とにかくお客様を待たせてはいけぬとなった。量的な対応を優先し、問題は後から解決しようとした³。

生産能力拡大が整った時にバブル崩壊

塙：量的対応がなんとか出来るようになった頃に、

今度はバブルがはじけてしまった。バブル崩壊に対応するための対応が、またしても後手に回ってしまった。さあこれから量産出来る体制になったぞとなった時に、バブルがはじけた。徐々にはじけた。はじけ始めの時、ちょっとこれはおかしいのではと思った。ただ当時は、バブルという言葉も無かった。だから、谷間はあるとしても、トレンドとしてこうだろう（回復はあるだろう）と考えていた。そのため、ブレーキの踏み方が足りなかった。ところが、いよいよだめになって来て、これはどうもだめらしいと気づいたのがだいぶ遅かった。

辻社長がブレーキを踏んだ

塙：そのころ社長が久米から辻に交代した。辻（社長）が、これ（長期的市場停滞）はどうやら本物らしいとして、はじめてブレーキを踏んだ。彼の任期4年のうち3年間は、ブレーキの踏みっぱなしだった。業績も大幅に下がり、様々なモノを縮小した。回復もしたが、結果としては縮小したので、ずいぶん厳しい思いもした。

消費税引上前の駆け込み需要、その後再び市場縮小

塙：96年に私が（社長を）引き継いだ。その時は幸か不幸か、消費税の駆け込み需要で、一時的に押せた⁴ので、その年は黒字に戻った。

もちろん需要回復は一時的なものとわかっていたので、いずれこの需要はなくなるだろうが、傾向としては、それほど落ち込まないだろうと期待した。この点も、我々の見方が甘かった。暮れにはクリスマス商戦があるだろう、翌年には春にマーケットが戻って来るだろう、また、ボーナス商戦があるなどと考えた。こうした期待は、どれも裏切られた。需要減退は本物だった。そこで、辻に続いて第二のブレーキを踏んだのが97、98年である。

外の刺激が必要

塙：ただし、ブレーキを踏むだけでは組織が小さくなるだけである。このころから私は、日産の85年までにやっていた、締まりのないのんびりした体制は、何か刺激を与えないと変わらないのでは

ないかと思うようになった。85年に刺激を与えようと考えたが、バブルで肩すかしになってしまった。(社内の自主的改革が肩すかしになった経緯があるので、) いきなり自社だけで本格的にやろうとしてもうまくいかないだろう、少し外の空気を入れる必用があると考えた。外国とは限らない。場合によっては業界の違う所でもいいが、まったく日産と違った空気を入れることで、社内の空気を刷新する必要があると考えた。様々な会社とうまい提携がないものかといろいろと試みて、最終的にルノーと組むことにし、99年3月に調印した。結果的にルノーで良かったと思う。

85年までにきちんと締まった体制にしておく必用があった。ところが、緩い体制が温存され、後手後手に回った⁵。後手後手になった背景には、日産の場合、会社が組合に依存した期間が20年くらいと、他社と比較すると長いこともある。

国際化は速かったが

塙：80年にアメリカに工場進出した。その前にも輸出に力を入れるなど、「国際化の日産」と言われた。でもその時に、国内を多少、置いてけぼりにした。国内が非常に厳しいマーケットになって来る中、国内の問題を解決してからではなく、問題は残存させたまま海外に出て行った。海外に出たこと自体は良かったと思う。ただし、国内の締めまりのない体制がいつまでも温存され、ネックになった。

下川：経営のリソース、特に優秀な人材を相当海外に持っていった。

塙：人材は国内にも結構いた。人材の問題というよりも、マネジメントの心の持ちようではないか。右肩上がりの時に、これはもういつまでも続かない。この間に締めなければと思うには思ったが、他社と比較すると足りなかった。

辻社長時代のコスト削減

下川：辻の時代はブレーキを踏むばかりだとおっしゃったが、少なくともコスト削減効果は相当あった。

塙：ブレーキを踏むとはそういうこと。コストを下げると言うこと。売上はほとんど変わっていない。ずっと6兆円近くの売上があり、それで赤字

になったり黒字になったりするの、要するにコストの問題である。我々の唯一の問題はコストが高いということ。国内販売も、売れ行きが悪かったわけではない。売れていることは売れている。コストがかかると、売上はあっても収益が上がらない。日産の問題はすべてコスト。

コスト削減とは、トータルのマネジメントの問題である。それをゴーンがやって見せた。どこかしら一カ所対処すればコストが下がるというわけではない。開発もそのように認識していなければいけないし、生産コストはもちろんのこと。コストというと、すぐに生産におけるコストが取り上げられるが、それはワン・オブ・ゼムであり、開発が一番効き目が大きい。販売のコストもあるが、シャーシの数やバリエーションの取り方次第で、コストは大きく違ってくる。マネジメント全てといってもいい、様々な要素がコストに影響している。

カルロス・ゴーンが、従来の日産の(高コスト)体質から、コストのかからない体質に変えつつある。まだ完全に仕事は終わっていないと思うが、かなりのところは改善された。昔は小さな車を買ったら赤字が出たが、今は完全に黒字になるようになった。今は、どこで売っても収益が上がる。それで早い立ち上がりで(会社が)黒字になった。カルロス・ゴーンのマネジメントを一言で言えば、低コストでも商売ができる体質に変えてきたこと。下川：辻社長時代に取り組んだリストラでは、座間工場の閉鎖など、様々な取り組みがあった。(今のお話を何う限りでは、)製造のコストは下がったが、まだ開発や購買など、後にゴーンが取り組んで成果をあげた分野まではなかなか手が及ばなかったということか。

塙：スタートだった、辻も私もゴーンも、やることはだいたい同じ戦場でやっている。ゴーンが大きな成果を上げているのは、ゴーンのやり方が非常にうまいことと、(リストラのステージの)最後のところを担当しているということもある。最初に取り組んだ辻は、ふやけたところにブレーキを踏んだ。これは大変だった。彼が一番エネルギーを必要としたと思う。ハイスピードで走っているところにブレーキをかけるのは負担が大きい。なによりも、社内がそういう(コスト改革が必要だという)雰囲気になっていなかった。イケイケド

ンドンの空気があり、「なぜ社長はブレーキを踏むのか」という反応があった。これに逆らいながらのブレーキだったので、辻が一番苦労したと思う。

まずは生産部門の体質改善に着手し、開発にも体質改善を進めた。彼はよく、「ミスターステアリング」とからかわれた。その前は一車種で数百のステアリングがあるという作り方をしていた。顧客の要望には何でも応えていた。これではコストは下がらないということで、数を整理した。これは一つの例だが、こうした細かいことにも気を使い、開発コストの低減にも取り組んだ。開発のコストダウン努力のスタートをした。

ゴーンはプロフェッショナル

塙：コストダウンを社内に浸透させるには時間がかかった。自分も辻の方針を引き継ぎ、様々なコストダウンの手を打ったが、なかなか思うように成果が出なかった。カルロス・ゴーンが最後に徹底して行った。彼のやり方は、徹底していることと、スピーディなことだ。やり方がプロフェッショナルである。この点が我々と違う。我々は中に長くいすぎている。いろいろとしがらみもあるかもしれない。また、知りすぎているからわかったような気がするのだが、本当はそうではなかった。

ゴーンは立て直しのプロであり、クールな、客観的な目で見える。彼の目から見ると、数多くのことに気がついた。そこを彼なりに直してやってきた。

「グローバル事業革新プラン」と「日産リバイバルプラン」

下川：「日産リバイバルプラン」は、ゴーンが来る前から準備していたのか。

塙：ルノーと提携する前の98年5月に、「グローバル事業革新」という名の改革案を出し、これに沿って改革を進めていた。進めながら、ルノーとの話をしていった。改革案の中に、外国企業との提携も入っていたためだ。またいくつかの工場の閉鎖案もあった。後にゴーンが実現したので、結果的にはだいたい同じだが。

ただし私は、ゴーンには我々が作った計画を説明しなかった。彼は後で知ったかもしれないが。

とにかく、「自身の目で日産を見てもらい、今は何と何を変えるべきかを見出して、変えることに注力してくれ」と言った。「まったくゴーン流のやり方でやってくれ、俺たちがやってきたことは気にしないでいい」と言った。

「グローバル事業革新」は一旦切った。ただし結果的には、我々がやりたかったことはすべて網羅されていた。それにスピードが加わった。彼はプロであり、周囲の合意や協力の取りつけ方がうまい。説得力があるというか、そこがゴーンの特徴である。

下川：私は「グローバル事業革新プラン」と「日産リバイバルプラン」との関係を、プランは既にあったが、日産の既存体質では完全に遂行することはできなかったのでは総仕上げをゴーンがやったと理解していた。ジャーナリズムにもそのように書いた。

塙：結果的にはそうなる。98年5月に「グローバル事業革新」を発表したが、実はもう一ヶ月間検討し、完成度を上げてから発表しようとしていた。リークされてしまい、やむを得ず多少生半可なものをだした。社内では合意もでき、改革に向けて進んでいた。プランの中に、海外他社との連携も含まれており、こちらも平行して進めていた。

だから、「グローバル事業革新プラン」と「日産リバイバルプラン」は全く同じものではない。ただし、改革のアイデアは、誰が考えてもそんなに変わるものではない。どこが違うかというところ、どうやってやるか、徹底してやるかの部分である。問題はコストとわかっていた。コストダウンをどうするかについては、非常にクリアな方法論である。ゴーンはこの点卓越していた。コスト削減が必要なのは供給力が大きすぎるためなので、供給力を抑えるのは必然である。開発からのコストダウンを徹底するというのも当然である。サプライヤーとの関係もきちんとしなければいけない⁶というのも当然である。ゴーンは「当然のことをきちんとやったまでだ」と自分でも言っているが、全くその通りである。当然のことをきちんと出来ないというのが我々の問題だった。その意味では、先ほどおっしゃったこと（プランはあったが日産の既存体質では遂行できなかった）は、間違いではない。この点、我々は反省している。

改革の土壌作りは出来ていた

下川：98年5月に「グローバル事業革新」を発表する前から、塙社長になってから様々な改革をしていた。例えば人事で、特に採用は学歴偏重（有名校偏重）をやめていたし、交際費を大幅にカットした。社内の意識改革は相当進むのだろうと見ていた。

塙：雰囲気は変わっていたと思う。畑を作っていたという意味ではゴーンにとってプラスだったと思う。当時はもう、イケイケドンドンの空気は無かったし、締め込みが必要だと言うことでは合意が出来ていた。それでも結構エネルギーがかかった。マネジメントの体制も小さくしたし、メンバーも入れ替えた。そこはゴーンにそっくり渡した。マネジメントの人員体制は、ゴーンになって1～2名変えただけで、あとは変えていない。だから引き継いでもらったとも言える。土壌作り、露払いはやったことになる。前のままだったら、なかなか、これはちょっと大変だったと思う。

下川：前のままだったら蛮勇を奪ってもなかなか一気には動かないだろう。

塙：ゴーンのことだからきつとうまく対応しただろうが、1～2年余計にかかったかもしれない。

意識改革には時間がかかる

下川：フォードのトロットマン元会長が“Ford 2000”を発表しこれをジャック・ナッサーが推進した当時、企業文化を改革するとしきりに言っていた。ところが先日、現社長のシェーラに会った際、「トップダウンだけでは企業文化を変えることはできない、ボトムアップとうまくかみ合う必要がある」と言っていた。ゴーンのしたことは、日産の企業文化に大きな影響を与えた。日本人経営者では出来なかったことをやったという点では高く評価できる。だが同時に、既に改革に向けて、少なくともある程度ボトムアップ的に、あれもやる必要がある、これもやる必要があると、（社員が意識改革を）やってきた素地はあった。

塙：少なくとも改革が必要という点では、労働組合も含めて合意していた。辻から始まり、私も続いてそうした雰囲気を持っていた。辻はその点では先駆者である。雰囲気を変えるのは時間がかかる。

危機感が実感できない

塙：会社が今非常に大変だと従業員に説明した後、ある従業員からこう言われたことがある。「社長の言うことはわかる。会社が今危機的な状態だと。だがどうしても我々は実感できない。なぜかといえば、給料も毎月間違いなく入ってくるし、賞与ももらえる。労働組合と交渉した結果であろうけれども、ある程度もらえる。また、事務機器などについても、必要なものは全て支給される。これでどうやって危機感を持てばいいのか」と質問を受けた。なるほど、そう言われてみればそうだなと思う。大きな組織にいと、危機感はなかなか出てこない。国や官僚も同じだろう。

この点、ゴーンは非常に優れている。多くの人に危機感を持たせる、説得力がある。会社全体の危機感を個人の危機感に結びつけたのは、彼の優れたマネジメント手腕である。素地としては、とにかく何かしなければいけないということはわかっていて、でも、どうすればいいのかと、このくらいの意識を皆持っていた。そこにゴーンは、あなたはこうすればいいのだということをピタッと与えた。これでみんながサッと動いた。

下川：ゴーンは自分自身の戦略ビジョンをしっかりと描いていたということか。

塙：それは言えると思う。自分でもプロだといっているが、改革のプロだ。これだけ大きな組織で、しかも初めての国で、初めての人間と会って、これだけ大きな組織を動かしてしまう。彼なりの改革のシステムを持っており、それを着実に実行している。これはたいしたもの、彼固有のものである。本人も「自分の体験の中から築き上げてきた仕組みであり、本を読んでもわかるものではない」と言っている。

ゴーンが来た経緯

下川：ゴーンに目をつけた。「是非ともこの人を」と白羽の矢を立てたのか。

塙：そういうことになっているようだが、実際は違う。最初はゴーンが存在を知らなかった。途中からシュバイツァーに紹介された。ルノーといろいろと話しているときに、シュバイツァーから、「一緒に協力してやっていくには人の交流をしよう」と言われた。こっちとしても、人に来てもら

わねば提携の意味がないので、「是非頼む」と応えたところ、「どういう人が欲しいか」と聞かれた。

そこで、トップエグゼクティブとして3つのポストを考えた。第一にコストカットの専門家。日産にとってコストが最大の問題であることは明らかだった。だから、コストカットをやってくれる人、頼れる人が必要だと思った。第二にマーケティングの専門家。日産は非常にマーケティングが弱い。マーケットにピタッとフィットした車を出さないことが、結局コスト高につながってしまう。だからマーケティングの専門家が必要だと思った。第三に、ファスナンスというか、ファイナンスでもアカウントティングでもないのだが、要するにコントローラー⁸的役割の人が日産に欠けている。技術オリエンテッドの会社なので、経理など後から整理して財務諸表をつければいいのだという風潮があった。そこでコントローラーの専門家が必要だと思った。

以上の3つが日産に欠けていた。まあ、経営的に大事なところが皆欠けていたともいえる。この点ルノーはこの3つが非常に優れている。コストについては、ルノーは日産よりはるかに上に行く会社だ。小さい車ばかり作っているのに、いずれも黒字を出している。マーケティングについても、少ない車種しか持っていないにもかかわらず、全部ヒット商品である。日産は半分もあたっていない⁹。ファイナンスというかコントローラーも、どうも日産より良さそうだった。そこで3人の専門家を出してほしいと言った。

我々の方からは、技術も我々なりに自信があるから、技術の専門家を一人出す。また、海外に手広くやっているのが日産の特徴なので、海外担当者を出す。もう一人、これを忘れてしまったが、3人と3人を相互に出し合おうと言った。

ルノーは、海外担当者はいいいといった。そこで技術のトップをシュバイツァーのアドバイザーにした。開発のトップをしていた沢田は、今のシュバイツァーの技術顧問である。また、私がルノーの取締役になった。もう一人は、ルノーとの窓口をやっていた男が、ルノーと日産の両方の窓口になった。ルノー側のパリにいて、日産への窓口になっている。このように、3対3で交換した。

だから、カルロス・ゴーンは、マネジメントをトータルでというよりも、最初はコストダウンの専門家ということでお願いした。シュバイツァーが3人選んでくれたので、私もインタビューをし、そこで初めて会った。その際シュバイツァーから、「彼は3年間でルノーを立て直した。すごい男だ」と説明された。ちょうど私と話した時が、ゴーンがルノーに行って3年目の時だった。

実際の仕事は日産のエグゼクティブ達がやるので、私だけ会っても仕方がない。そこで、エグゼクティブ¹⁰とゴーンとで、丸一日がかりのミーティングを3回やった。私は立ち会ったわけではないので直接はわからないが、後でうちの連中にどうだと聞いたら、「いやー、あの人はたいした人です。あの人となら一緒に仕事がやれます」と参加した誰もが言う。副社長連中がそう言うなら、これはいけるなと思い、「是非来てもらいたい」と伝えた。

ルノーとしては、まだ3年目で立て直しの途中であり、本当ならまだ（ゴーンが）必要だった。だが日産が苦しいことをわかっているのです、送り出してくれた。

最初はコストダウンの専門家ということで来てもらったが、来てもらって一日私と話をした。コストダウンは全体のマネジメントの体系に関わる問題であって、一部だけ日本人を残してくれとか、ここだけは変えないでくれとなると、彼のトータルな体系が崩れてしまう。そう思ったので、全部ゴーン流でやってくれと、その代わり、時間の無駄になるところと言っては申し訳ないが¹¹、外部的な仕事は私が全部請け負うと言った。日本人でなければだめな部分もいろいろあるので。中のコストの問題に専念してくれと言うことで仕事を分担した。期待以上の成果を上げてくれた。

ゴーンのもたらしたもの：意識改革

下川：ゴーンの行った改革はいろいろあるが、一つには日産の既存の企業文化を改革し、全社員のやる気を引き出した、方向性を明確に与えたということか。

塙：その通り、意識改革である。従業員も、元々皆まじめなので、何かやらなければいけないとは認識していた、でも自分は何をすればいいか。そ

ここまで我々には行けなかった。はっきり見えていなかったというか、考えていなかった。そこをゴーンはクリアにして会社のトータルな方針に、全員のベクトルが合うような仕組みを作り、徹底的に説明して納得させた。社員も目標が明確になったので、サーッと動いた。意識改革というか、方向を明示されて、早く動くようになった。

ゴーンのもたらしたもの：クロス・ファンクショナル・チーム

塙：もう一つ、ゴーンのもたらしたものは、クロス・ファンクショナル・チーム（CFT）である。

下川：ルノーでもずいぶんやっている。

塙：ゴーンのマネジメントのキーポイントである。大きな組織はどうしても縦割りになる。日産には「部門最適」という用語がある。開発部門にベストなことを、製造部門にベストなことを、販売部門にベストなことをと、それぞれのトップエグゼクティブは必死になって考える。そうすると、会社トータルの視点がどうしても失われる。ゴーンはファンクショナルな組織をクロスにぶち抜くチームを作った。チームの人間に、どの部門にも偏偏らず、会社としてやるべきことを考えるよう命じた。CFTは、彼のマネジメントの大きな特徴だ。

ゴーンのもたらしたもの：サプライヤー関係の見直し

下川：NRPに着手し、初年度は関連企業の株の売却など、不要なモノは片端から大胆に整理した。同時に購買コストを大幅に引き下げた。これはちょっと日本人の既存の経営者ではあそこまではなかなかやれないのではないかな。どこがどう違って、あそこまでできるのか。

塙：一言には言いにくい。資産売却は我々もやっていた。本社ビルも今は借りている。彼の大きな一つの動きは、おっしゃるとおりサプライヤーとの関係を抜本的に変えた。我々は何十年來の付き合いがあって、だいたい日産のサプライヤーは日産にしか納めない。そういう相互依存のような形でやって来た。ここを彼は断ち切った。双方べつたりではなく、ビジネスライクな関係にしようではないかと。これはもう、彼の一番大きな功績で

ある。

彼にとっては当たり前で、世界中から一番安いモノを購入するというのは、誰が聞いても当たり前である。そこができないところが、なかなか難しかったところだ。ただ切るだけなら簡単だが、彼は非常に上手なやり方をした。

部品のサプライヤーを全部集めて、コンセプトについて説明する。「今、日産は非常に高い買い物をしている」と言う。これは数値で表されている。このままでは競争力が無くて、生きていけない。これは競争力のある価格にしなければならぬ。それには、ベストプラクティスというか、ベストの価格を提供するところから品物を買う必要がある。皆さんに是非それをしてもらいたい。どこがベストかについては、我々が決めるわけにはいかないの、皆様方が提案して、ビッド（入札）してくれ。その中でベストの所に仕事を願います。すると、今までお願いしたところには残念ながら仕事が行かなくなり、全然関係ないところに行くようになるかもしれない。だが我々（日産）は、そうしたやり方にしないと安い部品を使えないのだ。しょうがありませんよねという、そこまでは皆さん、うんと言わざるを得ない。まだ自分の会社の名前も出ていないし、「そんなことはない、高くても買え」とは言えないからだ。ここで合意を取り付ける。

ではここまでは合意して頂きました。次は選定の仕方ですが、3ヶ月後に、この品物について、同じモノを作っている会社の皆さんに集まって頂いて、価格を入札していただきます。その時に、一番安い価格をつけた所に仕事を願います。それでよろしいですねと言う。

先にYESと言ってしまっているの、もうNOとは言えない。このように、納得づくで持っていた。こうなると皆、しょうがないということになる。

ゴーンのもたらしたもの：株式売却

塙：株を売却するにしても、ただいらないから売るといって「なんだこいつは」となる。だが、株の持ち合いがいかに意味がないかという説明から始める。聞いてみれば当たり前である。日産が20%の株式を持っていることが、日産にとってどう

いう意味があるのか。意味はない。筆頭株主といっても、20%では何の役にも立たない。ただ、おたくとは深い関係にあるという意思表示にすぎない。そのおかげで高いモノを買っていたら、お互いに死んでしまう。だから、そうした株は、私どもは他に売ります。場合によってはあなたの会社はそこ（株式売却先）の傘下になるかもしれない。ただ我々としては持っていては仕方ないので、手放します。ただビジネスは、お宅の製品がいい限り続けます。株の持ち合いとは関係ありませんと。情で仕事をやるのではなく、ビジネスライクにやるのだから、それは文句ありませんよねと言う。こう言われてしまえば、文句あるとは言えない。「そんなこと言わないでくれ、情でやってくれ」とは言えない。「結構です」ということになる。「では皆さん御納得頂けましたね。はいでは解散」という感じだ。簡単に言えばこうなる。

このようにして各社の理解を得ながら進めてきているので、強引という意識は、各社に無かった。ただ後から、然（さ）はさりながら、「なんとかしてよ」と裏で私の所に言ってきた人は結構いた。ゴーンの言ったとおりであって、ロジカルにあなるだろう、そうしないとお互い生きられないのだからと、お引き取り願った。

そういう進め方である。彼に言わせると、難しい話でも何でもなく、当たり前のことをやって、皆様に納得して頂いて、きちっとやっているだけだとなる。

銀行との関係

塙：銀行との関係もそうである。今までは、あそこがメインバンクだからということでこちらも甘たれていた。お金を貸してくれと言うと、しかたないと貸してくれる。母親が子供に小遣いを渡すようなものだ。昔は社長まで来てもらっていた。そこまで面倒をみてもらっていた。こっちも、メインバンクなのだから面倒を見てくれるのは当たり前と思っていた。向こうも仕方ないなと思っていた。

この関係がある限り、すっきりいかない。銀行の人間が、マネジメントが上手なわけではない。双方甘えているようだと、やはり締まらない。その上、頼めば貸してくれるのでますます締まりが

なくなる。土地、建物があるので担保があり、お金は頼めばいくらでも貸してもらえた、特にバブルの頃は、頼まなくとも向こうから借りろと言って来たくらいだ。これをいいことにして、どんどん借りて、どんどん設備を作った。これも過剰設備となった。メインバンクとの関係もすっきりしなければならぬ。ビジネスライクにやる必要があった。

マジックはなく、徹底しているだけ

塙：ゴーンのやり方は、全てはビジネスライクということ。いらない資産は持っていては仕方ないので、売却して現金に換えて、借金返済にあてる。部門でも、全く関係のないところは持っても意味がないので、関係のあるところに引き取ってもらう。その売却資金で借金を返す。そういう、リーズナブルなやり方である。だからよく言うのだが、ゴーンマジックはない。良く皆さんに、ゴーンはどういうマジックを使って日産を立て直したのかと聞かれる。だが、マジックなど無い。本当にきちっとやるだけである。そのかわり、やるべきことは徹底的にやる。

コミュニケーションでも、私たちの場合は、一応言っておいたから伝わっているだろうとか、ある程度文書を配布したからわかっているはずだなどと、それで済ましてしまう。ゴーンの場合は本当にその人が理解したかを検証する。文書化して渡すだけでなく、わかっているかどうかを後で何度も確かめる。徹底しているので、完全にコミュニケーションがとれている。そうしたことに、労力を惜しまない。やるべきことには、時間をかけても徹底してやる。これは見上げたものだ。いかに自分たちがいいかげんだったかを感じる。

北米での赤字の原因もヒット車がなかったこと

下川：有利子負債が一番多い時でどのくらいか。かなりの部分が一時、北米事業で大きな赤字を出していた。メキシコもあんな状態だった。国内で売上減らし、固定費圧力うんぬんだけでなく、北米が当時悪かった。

塙：有利子負債は自動車事業で2兆数千億円あった。98年には北米で5～600億円の赤字になった。ただし、全て根は一つであり、マーケットにフィッ

トした車が少なかったのである。フィット率を高めることができれば、北米でもあんな問題は生じなかったし、メキシコが超インフレだとはいっても被害はもっと少なくすんだはずである。ヨーロッパももっとプロフィットブルだった（収益性が良かった）。要するに、マーケットにフィットする車が少なかったのである。

1モデル当たり、数百億円の開発コストがかかる。これが回収できなかった。生産設備も新しくしたが、これも回収できなかった。広告代も同様であり、未回収のものがどんどん積もってしまった。

下川：例えばリースなど、様々なところで無理して売って販促費がかかった。

塙：アメリカの場合は、リースの買取りが戻って来たこともあった。そもそもマーケットにフィットする車があれば、無理しなくとも済んだ。そこを無理して、リース価格を下げて、量のある程度出していた。そのつけが、何年か後に、どどと来た¹²。車屋なので、車が当たっていれば全てうまくいく。当たらないので、売上を無理やり立てるので、コストが増えてしまった。

原因は製品のヒット率

下川：北米事業再構築についても、ゴーンは対策に取り組んだのか。

塙：再構築というほどの変化はしていない。もともとそんなに悪い仕組みではない。車が当たらない時に無理をして、そのつけが来たということ。販売体制や生産体制は、一応きちっとしていた。

下川：製品に原因があった。

塙：ほとんど諸悪の原因は商品だ。こう言う開発にばかり責任がいつてしまうが、開発にちゃんとしたインフォメーションを送ることができなかったのはマネジメントの問題である。開発としては、与えられたスペックで一生懸命やったが、出来上がったときにはマーケットで当たらなかった。開発としては、営業がマーケットの情報をちゃんとよささないからだという。営業としては、情報はちゃんと与えているのに、開発がそれを活かさないからだという。両方で責任を押しつけ合って、問題解決にはつながらない。そこでクロスファンクショナルに情報共有することの意義がある。ク

ロスファンクショナルの一番いいところは、マーケット・オリジンの開発に近くなり、マーケットにあった車を作れるようになることである。

下川：開発効率を高め、市場ニーズにフィットする車を早く市場に出すというのは、ゴーン以前から取り組んでいたのでは。

塙：取り組んではいたが、課題だった。もちろん当たった車もあった。ただ、当たらなかったのも多かった。また、会社の実態が悪くなるとカンパニー・イメージが悪くなる。これが（販売に）何パーセントか効いてくる。現在のように収益状況がいいと、カンパニーのイメージがいい。顧客の受けが良くなる。これは開発や営業を責められない。会社全体のイメージが悪くなっていた。今はそれが良くなっている。イメージが向上している。

ゴーンが来たことで、車がガラッと変わったわけではない。車の開発は何年もかかる。ただし、最終的にゴーンが決断して、どちらかを選んだものもある。また、出すか出さないか悩んだが、結局ゴーンの決断で出すことにした車種はある。ただし、ゴーンの最大の功績は何よりもコストダウンだ。とにかく食べていけるような体制にしたのは大きい。この雰囲気もあって、開発も気持ちがマーケットに近くなった。クロスファンクショナルという意味では、ゴーンの功績で、市場にマッチした車がでるようになった。これはいえる。昨年今年くらいから、クロスファンクショナルの成果を活かしたマーケット・オリジンの車が出て来た。

V字回復

下川：NRPが一年前倒して達成された。最初の一年目は大幅な、購買も含め、資産売却などあらゆる手を打った。初年度の累積負債の返済を優先した。2年目は北米が良くなったというのがずいぶん大きい。

塙：北米もそうだが、初年度はむしろ、前の年度に大赤字を出している。赤字の先取りをしている。6,800億円の大赤字を計上した。通常なら倒産しているが、ここで、将来生じるであろうリストラ費用を皆吸収してしまった。先に（大きな費用を）計上しているの、翌年はだまっていっても黒字になる。

翌年（NRP 2 年目）になると、その影響（リストラ費用計上の影響）はない。ここでは資産売却もあったし、国内営業や北米もプラスだった。特別利益の半分近くは資産や株式、ディビジョン（部門）売却益である。これ（売却による特別利益）が2 年くらい続いている。また、ルノーからの投資は全額、借金返済にあてたので、6,000億円の債務が一遍に返済できた。これで利子が減り、エナージャ（勢い）もついた¹³。（業績回復には）いろいろなものがうまく関係している。

1999年度はリストラ費用を前倒しで計上して大赤字を出した。だから、2000年度（NRP 一年目）は黒字が出て当然。2001年度に、前年を上回る黒字を出したのはゴーンのマネジメントの功績である。2002年度も続きそうで、NRP は一年前倒しで達成された。今は、有利子負債が1 千億円を切った。予想では、来年3 月で800億円になる。更に、近い将来無借金になる予定である。本当は無借金はいいかどうかは議論があるところだが¹⁴、でも一回はやってみる。今は開発投資も始めた。アメリカにも工場を造るなど、投資を活発にしている。借金を返しながらである。

ブランド戦略

下川：最近課題として、ブランド戦略を強調しているようだが。

塙：マーケティングとして連れてきたペラタが非常に力を入れている。ゴーンの陰になってしまい、注目はされないが、いろいろと良くやってくれた。彼のおかげで、日産のマーケティングが見違えるように変わったといわれるようになった。ブランドについてはものすごく力を入れた。（日産も）昔からブランドが大事だとは思ってはいたが、一本にまとめきれなかった。ペラタが「bold and thoughtful」¹⁵ という一つのブランドに、きちっとまとめた。ブランドがはっきりしているので、デザイナーの迷いが無くなった。以前はブランドが何本か存在し、開発者によってバラバラの車が出来た¹⁶。以前は、「なんか日産の車はまとまりが無いな」と言われたことがあった。今はブランドが一本化されているので、クリアになっている。開発者の考えがすっきりとまとまってきた。

様々な要素が相乗効果を出しており、（業績回

復の要因は）「これだけ」とはなかなか言えない。

塙社長の役割

下川：塙社長時代に様々な改革に着手していた。ゴーンは最後の決め手になる部分、仕上げをやってもらったという印象だ。

塙：私がやったのは仕上げより前段階で、準備しただけ。準備してこれから取り組むかというところだった。実態はゴーンがみんなやってくれた。多少、露払いぐらいはできたかなという程度。

彼のマネジメントを見ていて、本当に感心した。われわれはずっと右肩上がりで来たこともあって、マネジメントについて不勉強だった。右肩上がりのマネジメントはわかっているが、競争のまっただ中に入ったときのマネジメントについては不勉強だった。この点個人的には反省している。ゴーンはそれが出来ている。ブラジルの工場を立て直し、アメリカの工場を立て直し、ルノーを立て直した。立て直しは今回が4 回目である。

下川：文字通り、修羅場をかいくぐって来た。

塙：その間に彼なりのマネジメントのシステムを作ってきた。その点、我々と根本的に違う。

継承が課題

下川：ゴーンが日産の企業文化に与えたインパクトを、今後いかに持続できるかが問題。跡を継ぐ若い経営者達が、どこまで自分の血や肉にしていけるかが、これからの課題だ。

塙：そのとおり。一過性にしてしまっただけは何もならない。元に戻るだけだ。引き継がなければならない。ゴーン自身も、この点は大きな課題だといっている。彼も、業績回復したら自分の仕事は終了で、すぐにさよならだとは思っていない。最初はそう言っていたが、やってみて、もうちょっとやる必要があると思ったようだ。まだオン・ザ・ウェイ（途上）だと思っている。今年の4 月から始めた「180プラン」¹⁷ が、後2 年半かかる。達成した暁には、だからというところ。ここでどう判断するか。まだまだと思うか、経営には際限がない。私としては、彼のやり方が本当に定着するまで引き続いてもらいたいと思っている。あれだけやれるような人が育つかはわからないが、会社として、カンパニー・メモリーとして身に付かないと（意

味がない), と思っている。

(以上)

- 1, 組合が力を持っていた様子は, D., Halberstam, “Reckoning” (邦訳名『覇者の奢り』) などに詳しい。例えば, 役員人事も組合に伺いを立てる必要があったことなどが記されている。
- 2, 円高に耐えるだけのコスト競争力が無かったということ。
- 3, 円高に耐えるコスト競争力を持たない体質を温存したまま, 生産能力拡大を優先した。
- 4, 販売量が増えたということ。
- 5, コスト意識が緩いことを指している。
- 6, なあなあ関係ではなく, ビジネスライクに徹するべきということ。
- 7, 『ルネッサンスー再生への挑戦』(p. 4) で, 「生意気なようだが, どの本で会社の立て直し方を学んだのかと聞かれても, 書物から学んだのではないと答えるしかない」と述べている。
- 8, Comptroller
- 9, NRP を開始した当時, 利益を上げていたのは 4 車種だけだったという (出所: 2002 年 3 月期アニュアルレポートより)。
- 10, ここでは, 副社長クラスを指していると思われる。
- 11, (資本市場関係者でもない) 我々のようなインタビューの相手は, 本来, 本業とは無関係の仕事である。ゴーンには本業立て直しに専念してもらい, こうした相手を塙会長が引き受けるということ。
- 12, リース販売方式では, リース終了後に自動車会社が車を引き取り, 中古車市場に転売する。日産はリース方式で北米での販売台数を増やした。ところが中古車市場で日産車の価格が低迷し, 中古車市場に転売する際に多額の損失が発生した。これは 1998 年 3 月期の連結最終赤字の原因となった。
- 13, 利子負債が減ったので業績回復に勢いがついたということ。
- 14, 負債の調達コストは安いし, 今は金利も低いので, 経済的には負債を利用する意義はあるという議論も成り立つ。ただし, 日産が完全に回復したというイメージのことを考えると, 一度は無借金にする必要があると言っているのだと思われる。
- 15, 日産のブランド・アイデンティティ。「誠実に考

え抜き, 大胆に行動する」の意。

16, 開発者に「日産の車らしさ」について統一イメージが無かったために, 各自がバラバラに開発し, 発表された車に統一イメージが無かったということとを指していると思われる。

17, NRP を一年前倒しで達成した後, 日産は 2002 年 4 月より, 「日産 180」をスタートさせた。2004 年度末にグローバルでの販売台数を 100 万台増やし, 8 % の連結売上高営業利益率を実現し, 自動車事業の連結実質有利子負債をゼロにする計画である (出所: 2002 年 3 月期アニュアルレポートより)。

INTERVIEW MEMO: 日産カルロス・ゴーン 社長インタビュー

Organization: 日産自動車(株)本社

Date: 2003 年 7 月 17 日 (木) 18 時 30 分 ~ 19 時 00 分

Interviewee: カルロス・ゴーン (取締役社長 最高経営責任者)

大神希保 (グローバル広報・IR 部, CEO 広報担当)

田中径子 (グローバル広報・IR 部, 広報室)

Interviewer: 下川浩一先生 (東海学園大学大学院教授, 法政大学名誉教授)

近能善範 (法政大学助教授) 【記】

ダニエル・ヘラー (信州大学講師)

【記 (英文)】

1. ルノーの TQM 活動と日産リバイバルプランとの関係について

下川

私はほとんど毎年のようにルノー本社にお邪魔していますが, 4 年前に私は副社長のアンドリア氏に会って, ルノーがいかにしてカムバックしたのかという話をいろいろお伺いしました。そのなかで私が非常に興味をもったのは, ルノーが 90 年代に入ってから TQM をトップダウンで導入したということです。

ゴーン社長は, ルノーの TQM 活動にも当然いろいろと参画していらっしゃると思いますが, その経験が日産でのゴーン社長のチャレンジとどのように結びついているのか, 両者はどのように関

係し合っているのか、まずはその点についてお伺いしたいと思います。

ゴーン社長

その質問は、ルノーのTQM活動と日産の改革活動との関係についてですね？

率直に申し上げて、ルノーでのTQMの活動と日産の改革活動の間には、直接的な関係はありません。ルノーでのTQMの活動は、理にかなった、基本的なマネジメントの原則に基づいたものでありました。しかしながら、TQMの重要性というのは、その原則にあるのではなく、むしろいかにしてそれを実行するかということにあります。

多くの企業で、さまざまなマネジメントの理論が試みられています。そうした理論は、確かに興味ある内容ではありますけれども、マネジメントの有効性という観点からすると、さほど役に立っているとは言えません。というのも、マネジメントの有効性は、ひとえに「いかに実行するのか」にかかっているからです。すなわち、いかに集中するのか、いかに目的意識を持つのか、いかに効果的なやり方で実行するのか、といったようなことが重要なわけです。ですから、ルノーでのTQM活動と日産の再生との間には、直接の関係があるとは思いません。

ご承知のように、多くのフランス企業では、常に原則と理論を掲げます。フランス人はこうしたものに非常に強いのです。ただし、フランスにおけるマネジメント上の課題は、理論にはありません。いかにしてそれを実行するのか、という部分がフランスの課題なのです。これは常にそうです。

両者が関連あるかどうかという質問に戻りますが、ですから私は、ルノーでのTQM活動と日産の再生との間には関係がないと思います。

2. 日産の潜在能力について

下川

ゴーン社長が4年前に日産に來られて、日産が失っていた戦略的なリーダーシップを確立し、同時に、日産の従業員に対して明確な目標を与えました。これは、日産の再生にとって決定的に重要なことだったと思います。

しかし同時に、私は、日産にはこれまで十分に生かされていなかったいろいろな潜在能力があり、そうしたものが、ゴーン社長が來られた後の日産の再生プロセスにおいて一定の役割を果たしたのではないかと考えています。

そこでお伺いしたいのは、日産の持っているそうした潜在能力というものを、ゴーン社長はどのように評価しているのかということです。

ゴーン社長

潜在能力というのは客観的なものではありません。非常に主観的なものであります。企業がもっと先に行けると感じる、より大きな成果を出せると感じるということが、「潜在能力がある」ということなのです。

私は、日産のリバイバルプランが始まったばかりのころ、「日産には十分なポテンシャルがある」ということについては自信がありました。ただ、その大きさについては分かりませんでした。潜在能力というものは、仮にその存在を感じる場合であっても、数値化することはできません。限界に達して初めて、「ああ、これが潜在能力の100%だったんだ」ということが分かるのであって、その前には分からないのです。

私は、日産リバイバルプランの間、自信はありました。毎月のように、毎年のように、日産はまだまだ実力の100%を発揮していないと確信していました。だからこそ、日産リバイバルプランの達成後、新たに「日産180」を策定したのです。私は、今でもまだ、日産が実力を100%を達成したとは思っておりません。まだまだ実力はあると思っています。ただ、どれだけ残っているかと言われると、ちょっと分かりません。限界に達したら、その時にお教えましょう（笑）。

3. 日産とルノーのシナジー効果について

下川

ゴーン社長はルノーと日産がアライアンスを組んだ結果として來られたわけですが、その当時、日産とルノーのシナジーとしてどのようなことを期待されていたのでしょうか。そして現在、シナジーの成果はどの程度出てきているのでしょうか。

ゴーン社長

当初は、両社のシナジー効果をできるだけ数値化しようと思いました。つまり、シナジー効果の目標を設定したわけです。また、具体的な数字は覚えていませんが、どれだけのシナジー効果を期待しているかということを公式に発表しました。ただし、その数字は、潜在的なシナジー効果を全て含むものではありません。私どもからすれば、必ずこれは達成できると考えた、非常に控えめな数字であったわけです。私どもは、まだまだ可能性はあるということを確認しておりました。

一部のシナジー効果は比較的数値化しやすいのですが、一部のシナジー効果についてはそうではありません。ただ、私どもは、そうしたものについてまで時間をかけてわざわざ数値化をしようとはしませんでした。というのは、正しい方向に向かっていることは明らかでしたし、数値化してもとくにメリットがなかったからです。

いくつか具体例を申し上げたいと思います。たとえばルノーは、日産のプレゼンスを使ってメキシコに再参入を果たそうとしました。その際には、ルノーはどれだけの投資が必要なのかが正確に分かっていました。そして現在、ルノーはメキシコで自動車を販売し、実際に利益を上げています。この、メキシコで生み出されたルノーの利益は、まさに日産とルノーのシナジー効果の成果であります。というのも、もし仮に日産がメキシコにプレゼンスを有していなければ、この利益は実現しえなかったからです。このケースでは、何台販売したのか、一台あたりどれだけの利益が上がったかということが分かりますので、シナジー効果を数値化することができます。

共同購買のケースについて申し上げますと、一社のサプライヤーから購入する部品の量が多くなればなるほど、それだけ規模の経済が働くことになります。すなわち、部品の購入量が少ないときには享受しえないような低い価格で購入することができるようになるわけです。では、その効果はどの程度のものなのか。率直に言うと、それはどうでもよいのです。価格条件がよくなったということが分かれば十分なわけです。規模のおかげでどれだけ得をしたのかということの数値化するには、あまりにも多くの労力が必要です。しかし、

それには意味がありません。シナジー効果が実際に存在し、それによってメリットを享受していることが明らかな以上、私どもはそれをあえて数値化することはいたしません。

繰り返しになりますが、シナジー効果というのは、完全に数値化することも可能です。ただし、数値化したからといって必ずしも意味があるわけではありません。数値化するだけのためにあまりにも労力が必要だからです。ですから私どもは、現時点でこれ以上シナジー効果を数値化することはいたしません。

たとえば、プラットフォームを共通化することによってどれだけ利点があるのか。開発工数の削減や、購買費用の削減、生産のフレキシビリティ向上など、数々の利点があることは分かっています。ただ、それを数値化することには、とくに意味はありません。それが重要であることは分かりますが、正確にいくらかというのは知りませんし、知る必要もないと思います。

下川

プラットフォームの共通化によるシナジーとか、共同購買によるシナジーとか、マーケティングの面でのシナジーとか、あるいは商品開発の面でのシナジーとか、いろいろなシナジー効果が考えられるわけですが、これから先とくに期待しておられるシナジー効果はどういうものでしょうか。

ゴーン社長

最も効果が期待されるのは購買です。というのは、購買こそが支出のなかで最大の割合を占めており、同時に、規模の経済が働きやすい分野だからです。

おそらく、二番目に効果が期待されるのはプラットフォームの共通化です。ただ、先にも述べましたが、これが重要だということは分かっているのですが、その効果を数値化することは難しいですね。

そして、三番目に効果が期待されるのは販売です。両者の地理的ポジション、すなわち世界の各市場におけるそれぞれのプレゼンスを活用することによって、お互いに新しい市場に参入を果たすということです。たとえば、ルノーが日産のプレ

ゼンスを利用してメキシコに再参入を果たしたり、あるいは逆に、日産がルノーのプレゼンスを利用してブラジルに参入したりといったことです。この二つは、販売面でのシナジーを享受できた良い例です。

4. 日産とルノーのアライアンス・マネジメントについて

下川

一昨年にルノーの開発担当副社長デュアンさんにお会いした際、彼が「ルノーと日産の間には企業文化の違いがあるが、私どもはお互いの企業文化を尊重しあっていかなければならない、ミューチュアル・リスペクトが重要だ」とおっしゃっていました。

ゴーン社長は、このミューチュアル・リスペクトの原則というものを、今後どのように発展させようとお考えになっているのでしょうか。両者の利害が一致しないこともあるでしょうし、それからアライアンスの効果をどちらがどれだけシェアすべきなのか判断が難しいこともあると思います。こういった難しい問題があるなかで、二つの会社の相互尊重と相互平等を、どのように実現しているとお考えになっていますか。

ゴーン社長

異なるアイデンティティに対する尊重、あるいは異なるコーポレート・マネジメントに対する尊重というのは、当初からルノー・日産アライアンスの基本的な要素でした。私どもは常にそれを遵守してきましたし、今後もそうするつもりでおります。

では、相互尊重とはいかなるものなのでしょうか。日産とルノーとでは、それぞれ経営陣が異なり、CEOが異なり、取締役会が異なり、あるいは株主も異なっております。そして、それぞれの会社が、利益の一つの源泉として、あるいは付加的な利益の一つの源泉として、両者の間のシナジー効果を活用しながら、それぞれの業績の最大化を図っております。

ルノーが日産の経営に介入することはありませんし、逆も然りです。そして、あるテーマについ

てお互いに合意に至らない場合には、できるだけアライアンスボードにかけ、そこでさらに議論を重ねるようにしています。そして、それでも同意に達しなければ、そのテーマについてはストップをかけることになります。この方向性はこれ以上追求しない、ということにするわけです。

別に、それで全く問題ありません。シナジー効果を上げるための方策はさまざまにあります。ですから、お互いに利害が相反するような方策や、お互いがWin-Winの関係になれないような方策を追求しようとは思っておりません。異なるブランド・アイデンティティと異なるコーポレート・マネジメントを尊重し、その上でお互いが自らの業績の最大化に務めるということ、これこそが私どもが「リスペクト」と言っている意味なのです。

5. 日産における購買システムの変革について

下川

ゴーン社長が手掛けられた改革のなかで一番大きなインパクトがあったのは、やはり日産の購買システムを大きく変えられたことだと思います。とくに、サプライヤーの数を絞り込むと同時に、サプライヤー自身の競争力を低下させないかたちで大幅なコストダウンを達成したということは、われわれにとっても驚きでした。おそらくゴーン社長はお嫌いな言葉だと思いますけれども、世間では「ゴーン・マジック」という言葉を用いて、何か特別なマジックがあったかのように評しています。

それはともかくとして、どうしてそれが可能であったのか、ゴーン社長自身は新しい購買のやり方をどのように評価しておられるのか、そのあたりについてお聞かせください。

ゴーン社長

別に魔法を使ったわけではありません。私どもは従来の系列体制からスタートしましたが、この従来の系列体制はマネジメントがよくありませんでした。「私が系列に反対している」とおっしゃる方もいますが、私は系列に反対しているわけではありません。きちんとマネジメントさえすれば、系列は効率的です。ただし、日産の場合は

うまくマネジメントされていなかった。そして私は、それを是正するとなると、変革する場合に比べて遥かに時間がかかると判断しました。だからこそ、従来からの系列体制を変えたわけです。

私は、「きちんと系列をマネジメントしている企業であっても系列にはこだわっては素晴らしい業績を上げることはできない」などといった覚えはありません。実際、それは可能です。ただ、日産の系列は不幸にもマネジメントがよくなかった。そのため、うまくいかなかったのです。

メーカーには、自分に見合ったサプライヤーしかつきません。つまり、きちんとしたマネジメントをしていれば強力なサプライヤーがつかますし、逆であれば弱いサプライヤーしかつきません。ですから、私どもは変革を行なって、強いサプライヤーのニーズを満たすようなシステムに切り替えたわけです。むしろ、私どもは長期的なパートナーシップを尊重しております。しかし同時に、私どもはこれまで以上に競争を導入しています。また、私どもは、もっとグローバルなサプライヤーと手を組むようにしています。さらに、グローバル購買の部門を設置することで、購買の意思決定プロセスにこれまで以上の規律を持ち込むようにしています。

何も魔法はありません。非常に基本的な、常識なことばかりです。まさにプラグマティズムに徹したやり方です。ただし、日産がよりよい業績を上げるということを唯一の目的として、あらゆることを変革しました。むしろ、ここで言っているのは短期的な成果のことではなく、長期的な業績のことです。実力のない、利益を上げることのできないサプライヤーと組んでも、自動車メーカーは成功することはできません。しかし同時に、サプライヤーに対して満足してしまうのはよくありません。それでは、逆にサプライヤーを弱体化させてしまいます。やはり、市場で直面する課題に対応することで、お互いに切磋琢磨していかなければなりません。

いずれにせよ、私どもは、日産独自のサプライヤーシステムを作り上げていくことをやめ、むしろサプライヤーのニーズに対応して機能するようにサプライヤーシステムを作り変えたのです。

6. 「日産180」後について

下川

日産リバイバルプランは1年前倒しで達成し、「日産180」についてもだいたい射程距離に入ってきたように見受けられます。そうした状況のなかで、ゴーン社長は、その後の戦略についてどのようにお考えですか。

ゴーン社長

ポスト「日産180」の概要については、03年度末に発表する予定です。現在は、さらなる日産の発展の可能性や業績向上の可能性について、社内で時間をかけて検討している最中です。

下川

ルノー・日産のアライアンスについては、今後の展望をどのように考えていらっしゃるのでしょうか。具体的にお聞かせください。

ゴーン社長

いままでと大幅に変わるところはないと思います。たとえば組織体制とか、あるいは両者の関係という意味でも、大幅な変更はないはずです。もちろん状況に応じて微調整はしていきますけれども、だからといって抜本的に違うものが出てくるわけではありません。私どもは、お互いに学習し、より効率化を図っていくことになります。

なかには、もしかしたら両者が合併するのではないかという人もいますが、そんなことはありません。というのは、完全に合併をしてしまえば、結局のところ、生み出される以上の価値を破壊してしまうと考えられるからです。ルノー・日産のアライアンスは、それぞれがアイデンティティを保ち、一貫した戦略を追求し、優れた業績を上げることを示している点で、非常にユニークだと思います。

7. ブランド・マネジメントについて

下川

「日産180」の中でとくに取り組むべき大きな課題として、日産の新しいブランド・アイデンティ

ティを確立していくことが挙げられているようですけれども、こういった方向性を目指しておられるのでしょうか。

ゴーン社長

ブランド・アイデンティティというのは通常、消費者とかお客さまの心のなかにあるものです。それこそが、ブランド・アイデンティティと言われるものの現実です。そして、こうしたブランド・アイデンティティを強化するためには、あるいはさらにパワフルなものにするためには、そのための取り組みが必要となります。

ブランド・アイデンティティを強化するための唯一の手段は、「ぜひこうありたい」というイメージを社内で確立し、それを社内のさまざまな関係者の間で共有化することです。デザイナー、エンジニア、マーケティング担当者、生産担当者、日本、米国、メキシコ、中国、欧州など、さまざまな部門の関係者の間で共有化するのは。そうすることによって、自社がどのようなものを追求しているのかを、あらゆる社員が、ブランド・アイデンティティの観点から理解できるようになるのです。そして、社内のそれぞれの所轄分野で日常的に行なわれる何百万という意思決定が、そうしたブランド・アイデンティティのイメージによって影響を受けるようになると、今度は、製品やサービス、コミュニケーション、広告など、私どもが生み出す全てのものが、こうしたブランド・アイデンティティのイメージに影響されるようになります。そうすると、少しずつ、ブランド・アイデンティティは単なる社内のイメージに留まることなく、お客さまが私どものアイデンティティとして知覚するところのイメージをも変えることになるのです。

それから、ブランド・アイデンティティというのは収益性に関係してきます。これは非常に重要な点であります。つまり、ブランド・アイデンティティとは価格競争力の源泉なのです。ただし、ブランド・アイデンティティは価格競争力の源泉として非常に強力ですが、それを確立するには時間がかかります。私どもはこの取り組みを99年以来行なっておりまして。そして、現時点では、競争相手との価格差は縮小しました。つまり、私ども

ものブランド・アイデンティティは強くなってきているわけです。しかしながら、私どもの取り組みはまだまだ道半ばです。私どもの目標は収益性を上げることであり、そのための一つの手段がブランド・アイデンティティの確立なのです。

8. 中国事業について

下川

アジアでは、今後は中国がおそらく世界最大の市場になると言われています。ところが、日産の場合には、中国ビジネスはリスクが大きいということで一時期中国での事業展開を見合わせていたという事情もあり、少々出遅れているような印象がありました。

今回、東風汽車との間で合弁事業がスタートしたわけですが、ゴーン社長は今後の中国ビジネスをどういったかたちで展開していくお考えでしょうか。

ゴーン社長

私どもは、東風汽車という、中国の乗用車及びトラックの三大メーカーのうち1社と手を組み、協調的な関係を築きつつあります。私どもは、この7月1日から合弁事業による生産を開始しました。

確かに、「日産は中国で少々出遅れた」という方もおりますが、正しい意思決定をすれば、決して遅すぎるということはありません。私どもは、中国の有力自動車メーカーとの合弁会社に50%の出資をするため、すでに10億ドルを投資しています。ですから、私どもは非常にスピーディに追いつくことができると考えております。

9. 日産に派遣されたルノーの社員について

ヘラー

一つ短い質問をさせていただきます。私は、ルノーから日産に派遣された社員の方々が、日産のプロパーの社員の方々に目に見えないさまざまなインパクトを及ぼしていると考えております。

そこでお伺いしたいのは、ゴーン社長は、ルノーから日産に派遣された社員の方々とどのように接

しておられるのか、あるいは、どのくらいの頻度でお会いになられているのか、ということであります。

ゴーン社長

われわれは、とくにグループとしてあっているわけではありません。前回集まったのは、1年ぐらい前のお礼の会食の席だったと思います。何か、出向者との特別な会合があるわけではありません。

彼らの役割は、当初から、日産内の活動に参画し、そして日産内でのそれぞれの役割を果たすということでありました。これは、ほかの日産の従業員となんら変るところはありません。彼らは、いくつかの重要な分野で専門能力を発揮してもらいたいということで選ばれたのです。

また、彼らの人数は非常に限定的です。日産には20から25に及ぶ異なる職種(jobs)があり、13万人以上の従業員を抱えているわけですから、その中では非常に限定的な数しか占めておりません。ただしそれでも、私は、彼らが「別なのだ」と見られないように細心の注意を払っています。

彼らはチームの一員です。しかも、彼らはさまざまな分野の専門家であり、日産のチャレンジのために役立てることができるだけの十分な専門能力を有しています。彼らはよくやってくれていますし、大変ハードに働いてくれています。むしろ、当初からやってくれるだろうと思っていましたから驚きはないですが、それにしても彼らは本当に貢献してくれています。

ヘラー

個人的な会合でも、やはり他の日産プロパーの社員の方々と同じ扱いなのですか？

ゴーン社長

そうです。他の日産の従業員となんら変わりません。日本人であれ、アメリカ人であれ、それは同じです。

率直に言うと、私は、日産の従業員の中に二つとか三つのカテゴリー(サブ・グループ)が存在するのだという印象を与えないよう、細心の注意を払っています。私は、日産の従業員が、それぞれの使命に集中し、自らの責任を果たして欲しい

と考えています。それは、私が同席している会合でも同じことです。それが全てです。私どもは、この点については極めて実利主義的(プラグマティック)なのです。

5. 両氏とのインタビューについての所見

日産自動車のルノーとのアライアンスとその再生の極めてドラマチックなプロセスと歴史的経緯についての塙会長、ゴーン社長とのインタビューは我々の当初予想していた以上に歴史的価値とリアリティに富んだものであった。日産のリバイバルプランやゴーン社長の強力なリーダーシップによる企業としての日産の組織風土の改革についてはすでに多くの書物が刊行されており、世間的にもよく知られている。しかし一般のジャーナリズムの報道や一部のジャーナリストの記述は、余りにもセンセーショナルに走り過ぎて、日産が凋落した時は当時の経営陣をこれでもかこれでもかとバッシングする論調が目立ち、他方で日産がV字型回復して復活すると今度は手の平を返すが如くにゴーン社長の頼賛の合唱が起こるといった具合で首尾一貫した冷徹かつ客観的な目で事実の歴史的経過をきちんと整理した論説はすこぶる少いというのが筆者の偽らざる感想である。この点で筆者の質問は、かねがね一般報道だけではうかがい知れぬ日産の危機が生じた歴史的経過や、ゴーン氏に後事を全面的に託した塙会長等の旧執行部がゴーン氏の進めた改革をどのように見ているか、ゴーン氏がどのような発想で日産の改革を進めたか、今や最大株主となったルノー側の日産とのアライアンスについての見方とゴーン氏の立場、ルノー自体の改革で活躍したゴーン氏の経験は日産の改革でどのように約立ったかといったことに焦点を定めたものであった。

まず塙会長とのインタビューであるが、筆者の質問はかつてはトヨタのよきライバルたり得た日産がどうして坂をころがり落ちるように危機の奈落に落ちていったのか、何度かにわたる社内改革に着手しながらそれがなぜ不成功に終り日産の経営陣では凋落を防ぎ切れなかったのは何故かというところに集中した。塙氏は極めて率直に日産というメインバンクのシステムに支えられサラリー

マン経営者に率いられて来た日産という企業のお互いのもたれ合いと一種のぬるま湯的体質が一朝一夕で形成されて来たものでなくそれ故に経営陣にはそれが十分に分かっていても内部には改革のメスは震えなかったと述べた。1986年頃の久米社長の時代、90年代に入ってから社長の時代とそれぞれ社内改革や座間工場閉鎖などの第1次リストラとかなり思い切ったメスをいれながらも結局中途半端に終り、抜本的な改革につながらなかった。日産が危機的状況に陥っても一般の社員のレベルでは正直いって危機感が伝わってこないという雰囲気であった。危機に直面するに際して当時の日産の経営陣が作成した再建のシナリオがあり、これは結果においてゴーン氏になって実現した日産リバイバルプランと結果において似ているが、これを実行に移すことはできなかった。興味深いのはこのシナリオを塙氏がゴーン氏に一切引継がなかったと明言していることである。このシナリオとゴーン氏の下で作成された日産リバイバルプラン NRP とは内容において一致する点が多いとはいえその策定のプロセスにおいてゴーン氏の全面的コミットメントがあり、ゴーン氏はあくまで自分の目でしっかりと危機の本質を把握しその中から自らの行動指針を明確に打ち出しているのである。しかもその中において日産の従業員との間に危機意識の徹底した共有とそれぞれの構成員に自分がその危機にどう立ち向かうべきかを考えさせ明確な指針の下で行動に立ち上らせた。

勿論日産の旧経営陣として従業員に危機感を訴え続けて来たはしたが、ゴーン氏の手法とは違っていた。塙氏がいみじくも認めているようにゴーン氏のやり方は明確な指針を打ち出しそれに経営者自身が完全な責任を負いかつその実行を日産の構成員に求めるに当って誰しものが納得せざるをえない明快な説明と説得力をもち込むことである。いかなればプロの経営者としての高い戦略構築能力とそれを直ちに行動に移す強力なリーダーシップをゴーン氏が持っていることに日産の経営陣は驚嘆したことがうかがえる。

ゴーン氏のインタビューの発言の中でとくに注目されるのは次の点である。まず第一点はゴーン氏はルノーで同社が社内改革を行った時に進めたTQMの活動に参画しているが、ルノーでやった

TQMと日産のNRPの間に直接の関係はないと明言していることである。フランス人は理路整然と筋道を立てトップダウンで物事を進めるが、日産の場合マネジメントの有効性を発揮するためにいかに集中するかいかに目的意識をもつか、いかに効果的なやり方で実行するかが問題で、理論の問題ではないというわけである。これは何よりも日産に欠けていたのは素早い実行力であり、強いリーダーシップの下でのボトムアップの目的意識をもった実行力が何よりも必要だと即座にゴーン氏が見抜いたことを意味している。

第2点として注目されるのは、日産を再生させるに当っての拠り所となる日産の経営的ポテンシャルとルノーと日産のシナジーについて、ゴーン氏がこれらには数値化できるものとできないものがあり、すべてを数値化しようとしても意味がないと述べたことである。とくにポテンシャルについては実行してみてもその結果分かるもので推測はできてもやってみなくては分からない。シナジーについても同様で販売地域の相互補完や工場の相互活用は目に見える形で捕捉できるがプラットフォームの共通化や部品調達については未知の部分もあり大いに期待はできるがこれまたやってみないと分からないと述べている。これは現実把握と実践力、行動力がまず先で理論は所詮後づけになるとするゴーン氏の基本認識を反映した発言といえよう。

第3点としては、日産とルノーのアライアンスをめぐる相互関係については、ルノーのトップの発言とまったく符合するように相互尊敬と互いの企業アイデンティティーの尊重があくまで基本だと述べたことも印象的である。とくに相互の利害が一致せずアライアンスボードにかけても一致しないテーマについてはノーといってストップをかけることができると述べているが、これなどはお互いに無理なことを押付けず互いにメリットのあることでシナジーを作り出すというこのアライアンスの特徴を浮きぼりにしたものといえよう。

さらに第4点としてゴーン氏は日産のNRPの最も重要なテーマである部品調達システムについて述べた中で、自分は決して系列取引そのものを頭から否定したことはなく、ただ日産の系列取引はそのマネジメントに問題があったので系列にとられない取引を選択したと述べたことも注目に

値いする。系列取引を立て直すには時間がかかりそれよりもすぐれたマネジメントの原則を実行に移せば世界中から有力なサプライヤーがついて来る。そして長期的パートナーシップは尊重するが同時により競争的なダイナミズムを導入したというわけである。

以上の外に日産の今後についてはとくにブランドアイデンティティーの確立が必要であり、ただしこれには時間がかかるので全社をあげての長期的共通目標として取組む必要を強調した点であるとか、ルノーと日産が合併するという可能性はまったくありえないことと否定したこと、ルノーから派遣された幹部と特別に集ったり協議したりすることはなくあくまで日産のそれぞれの担当部署の一員として行動していることを確認できたことも印象に残っている。

総じてゴーン氏は聞きしに勝る実行力と果敢な決断力を持った経営者として強い印象を受けた。とくにいろいろな理論や手法、それらを数値化することの意味と限界をよく心得ていて、極めて現実に即した分かり易い考え方をきちんと整理しつつ、戦略的ビジョンと迅速な決定をうまく両立させている経営者であるというのが筆者達の受けた偽らざる感想である。

以上

〔付記〕

次ページ以下の付属資料（１）は1999年10月18日にゴーン社長が発表した日産リバイバルプランの公表資料であり、付属資料（２）は2002年10月23日発表の日産180進捗状況についての公表資料である。

付属資料(1)

日産リバイバルプラン

1999年10月18日 東京

リバイバルプラン概要

はじめに

- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および可能性
- II) リバイバルプラン
 - 策定方法
 - 主な内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

1999年の沿革

- 3月27日： ルノーとの資本提携に調印
- 5月28日： 資本受入完了
- 6月25日： 株主総会が取締役を選出
- 6月25日： 取締役会がCEO, COO, EVP, SVPを任命
- 7月 1日： 新組織始動
- 9月 1日： 17人のルノー管理職が日産に赴任
- 10月18日： リバイバルプラン発表

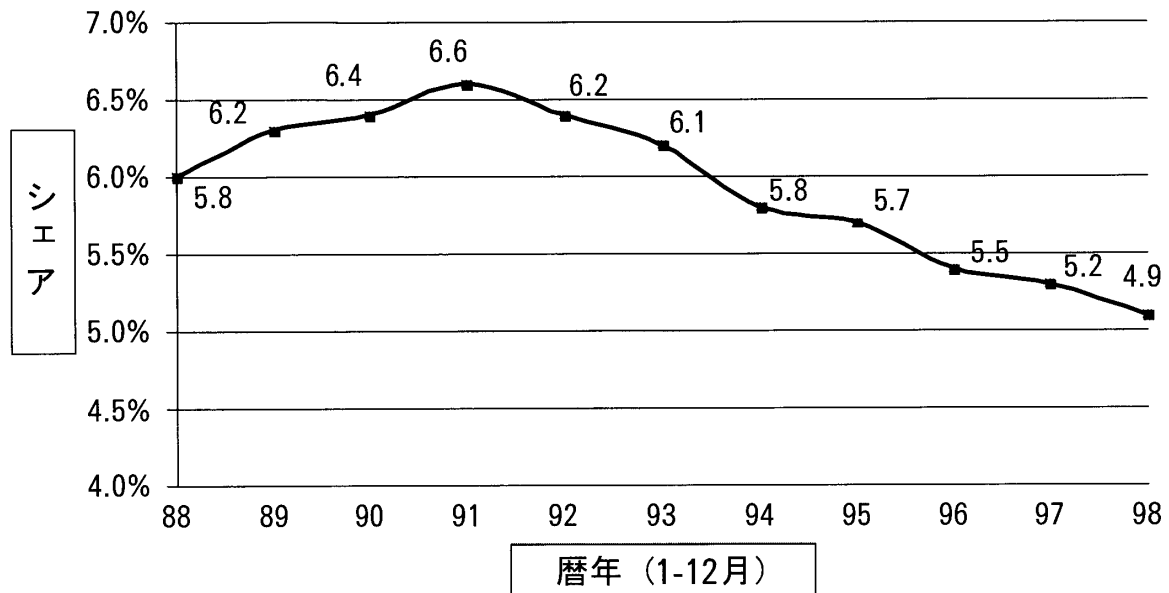
リバイバルプラン概要

はじめに

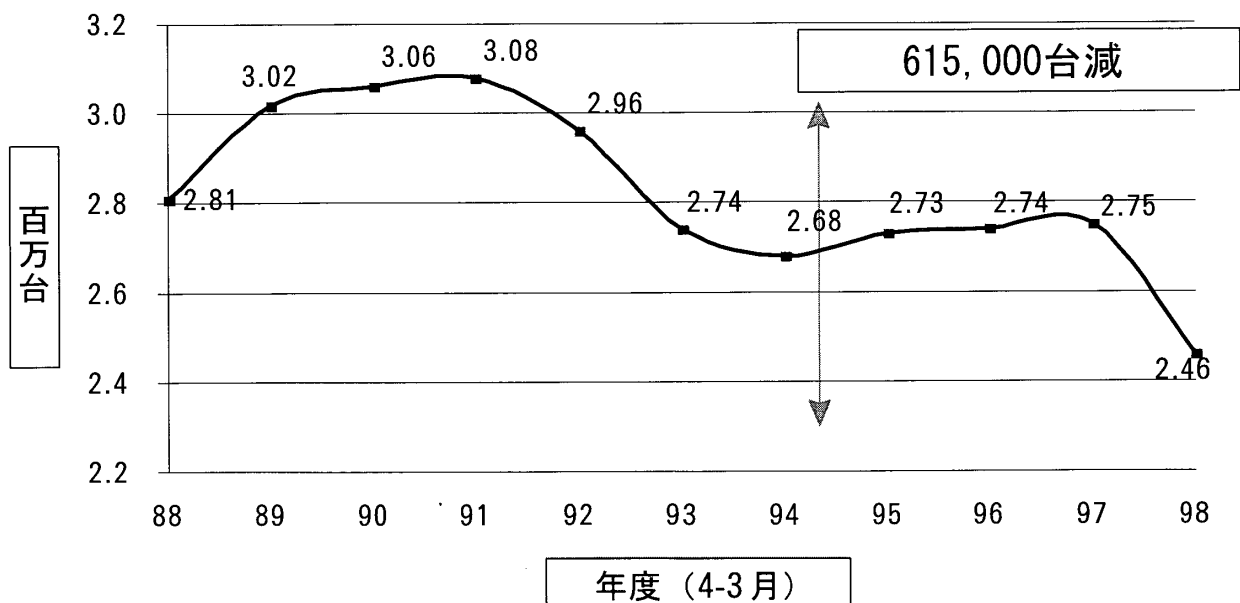
- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および契機
- II) リバイバルプラン
 - 策定手法
 - 主な内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

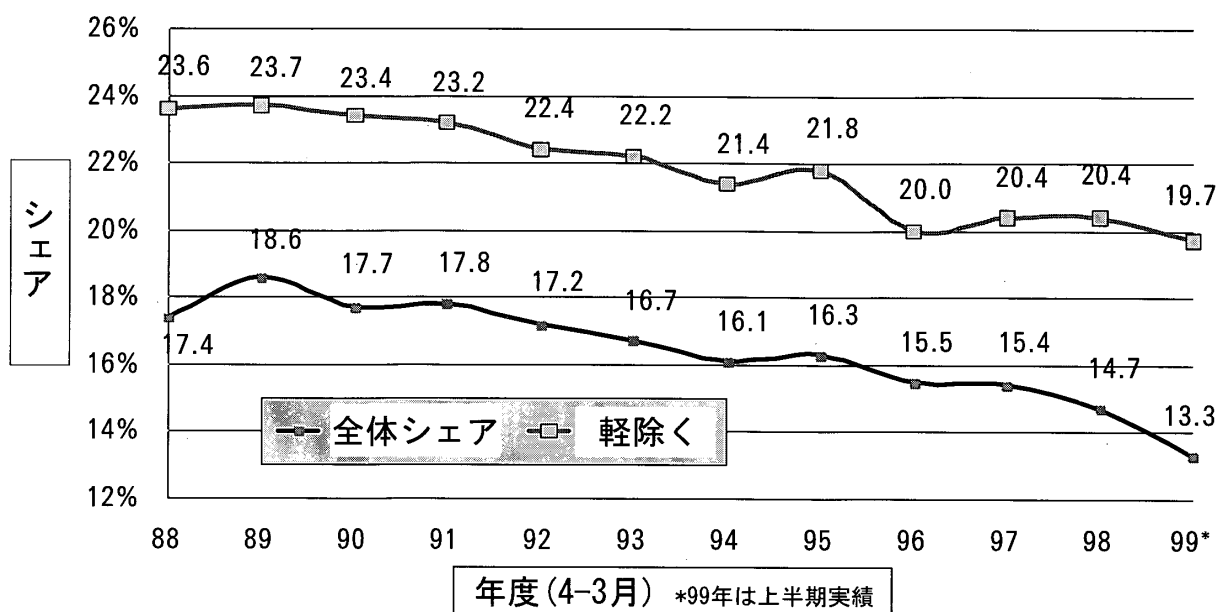
1988/1998年 グローバルシェア



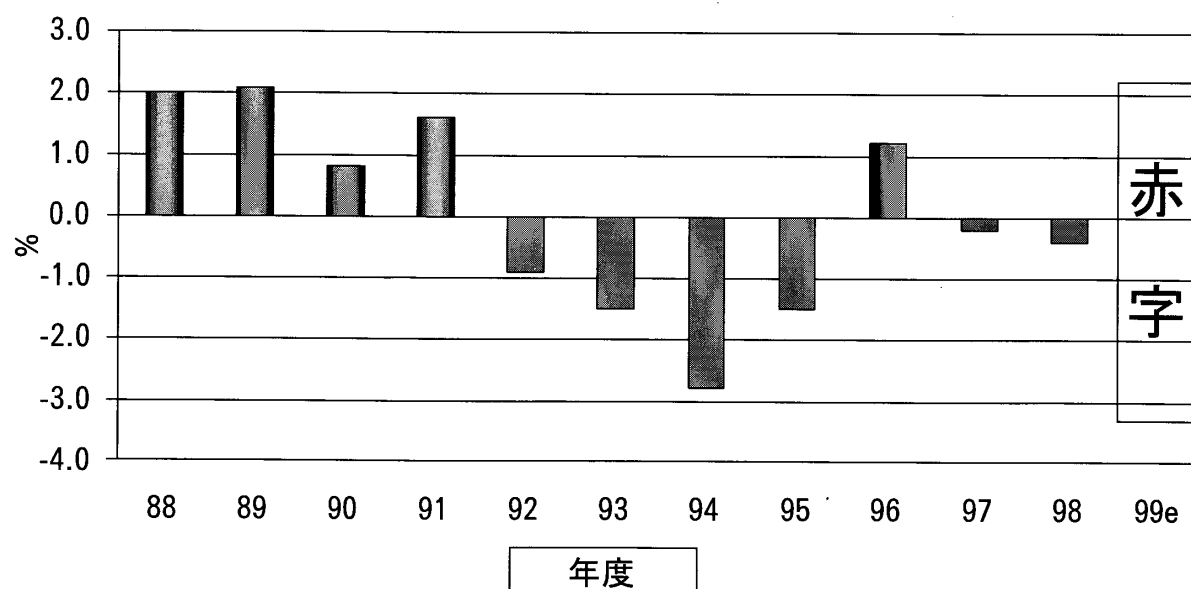
1988/1998年 グローバル生産台数



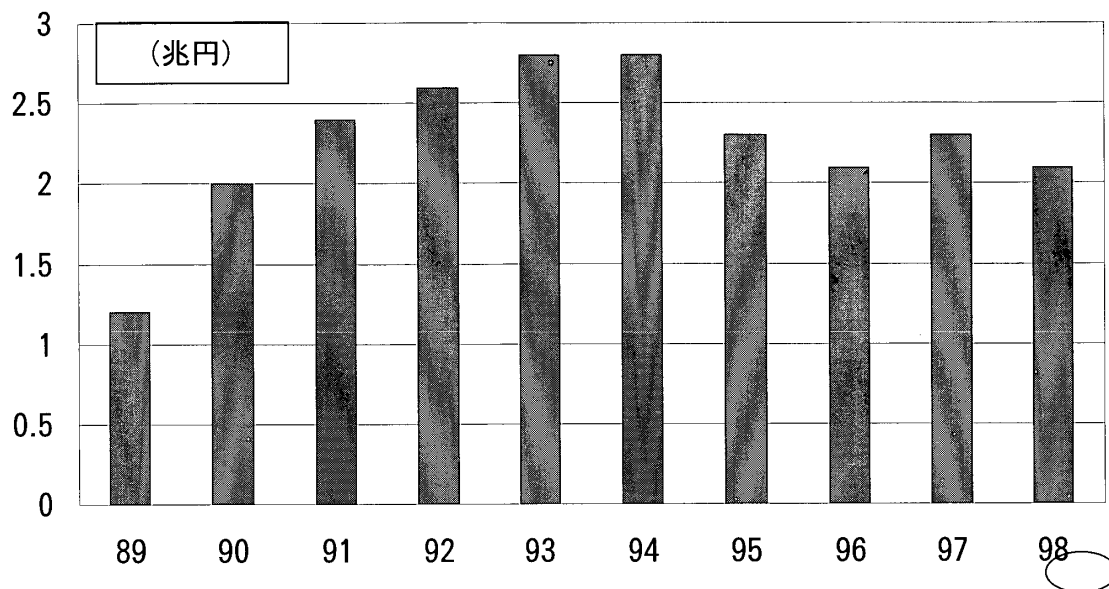
1988/1998年 国内シェア



収益状況 1988-1999年度当期利益



有利子負債額（除く販売金融）



リバイバルプラン概要

はじめに

- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および可能性
- II) リバイバルプラン
 - 策定手法
 - 主な内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

日産リバイバルプラン

過去の業績不振の原因：

- 1) 利益追求の不徹底
- 2) 顧客指向性の不足
- 3) 機能、地域、職位横断型業務の不足
- 4) 危機意識の欠如
- 5) 共有ビジョンや共通の長期計画の欠如

→再生の可能性大

日産リバイバルプラン

日産再生に向けての強固な基盤

- 国際的な認知と海外展開
- 世界最先端の生産技術
- 特定分野での世界最高レベルの先進技術
- ルノーとの提携
- 優秀な人材

リバイバルプラン概要

はじめに

- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および可能性
- II) リバイバルプラン
 - 策定方法
 - 主な内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

日産リバイバルプラン

策定方法：

- 9つのCFT(Cross Functional Team)
- 7月5日のエグゼクティブコミティにて決定
- 事業の発展
- 販売・マーケティング
- 購買
- 一般管理費
- 製造
- 財務コスト
- 研究開発
- 車種削減
- 組織と意志決定プロセス

日産リバイバルプラン

策定：

- 日・米・欧の200名が直接関与
- 2,000件のアイデアを検証
- 400件のアイデアをエグゼクティブコミティに提案
- 10月18日の取締役会にて承認

リバイバルプラン概要

はじめに

- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および可能性
- II) リバイバルプラン
 - 策定方法
 - 主な内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

日産リバイバルプラン － 事業の発展 －

目標：利益ある成長

活動：

- 新商品の投入

日産リバイバルプラン － 事業の発展 －

目標：利益ある成長

活動：

- 新商品の投入
- 自動車関連事業の展開
- ブランドアイデンティティの確立と強化
- リードタイムの短縮

事業の発展

リードタイムの短縮

- 車両/パワートレインの開発期間
- 受注から納車までの期間
- 新車発売時期の地域間較差

日産リバイバルプラン － 事業の発展 －

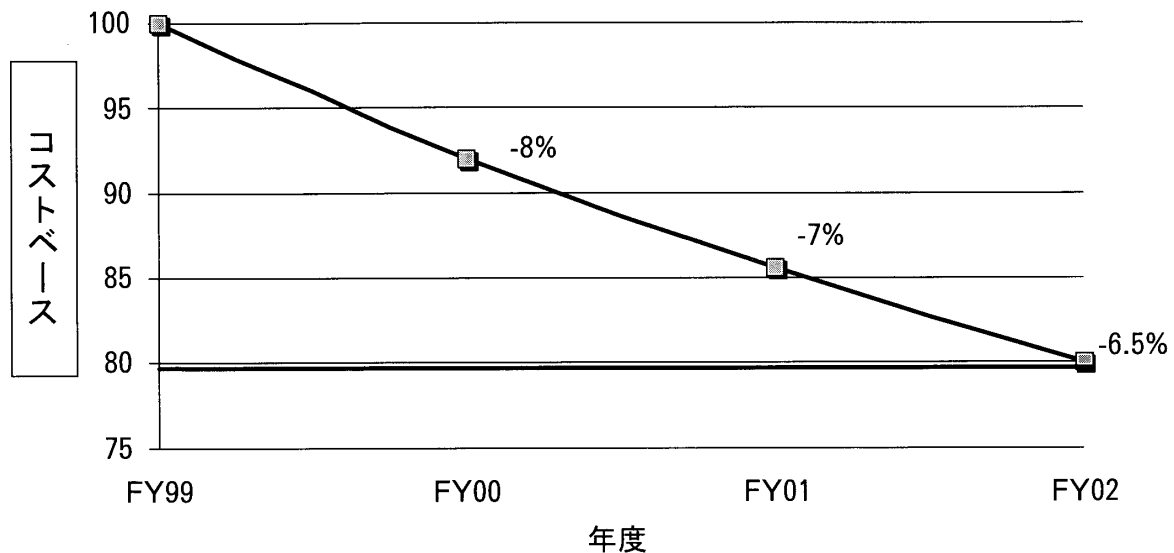
目標：利益ある成長

活動：

- 新商品の投入
- 自動車関連事業の展開
- ブランドアイデンティティの確立と強化
- リードタイムの短縮
- ルノーとの提携

日産リバイバルプラン － 購買戦略 －

目標：3年間で20%のコスト削減（およびその早期実現）



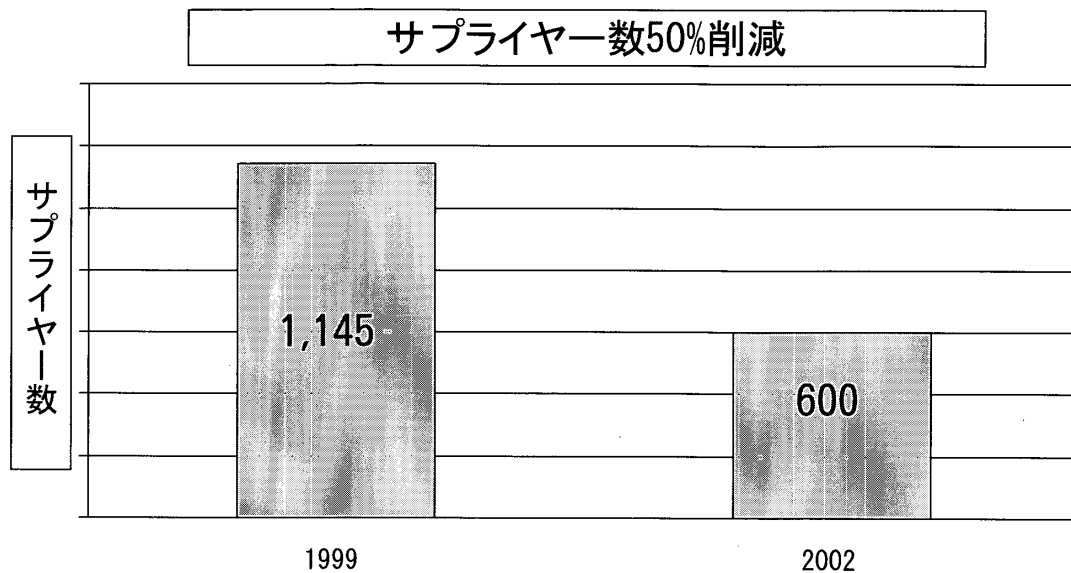
日産リバイバルプラン － 購買戦略 －

目標：3年間で20%のコスト削減（およびその早期実現）

活動：

- 部品・素材の集中購買化
- グローバル購買戦略にサービスを含める
- サプライヤー数の削減

1999/2002年 サプライヤー数の比較



日産リバイバルプラン － 購買戦略 －

目標：3年間で20%のコスト削減(およびその早期実現)

活動：

- 部品・素材の集中購買化
- グローバル購買戦略にサービスを含める
- サプライヤー数の削減
- 競争力のあるグローバルサプライヤーとのパートナーシップ
- 「仕様削減と標準化」への挑戦
- ルノーとの提携

リバイバルプラン概要

はじめに

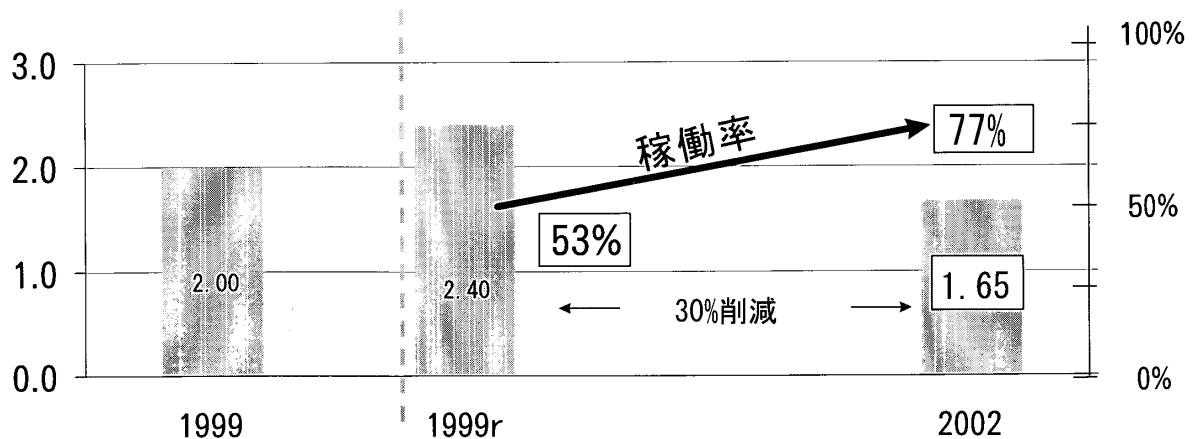
- I) 診断
 - 過去の業績：統計資料
 - 過去の業績：分析および可能性
- II) リバイバルプラン
 - 策定方法
 - 主要内容
 - 効果
- III) 必達目標

まとめ

1999/2002年における 国内生産能力

年間生産能力3,660時間

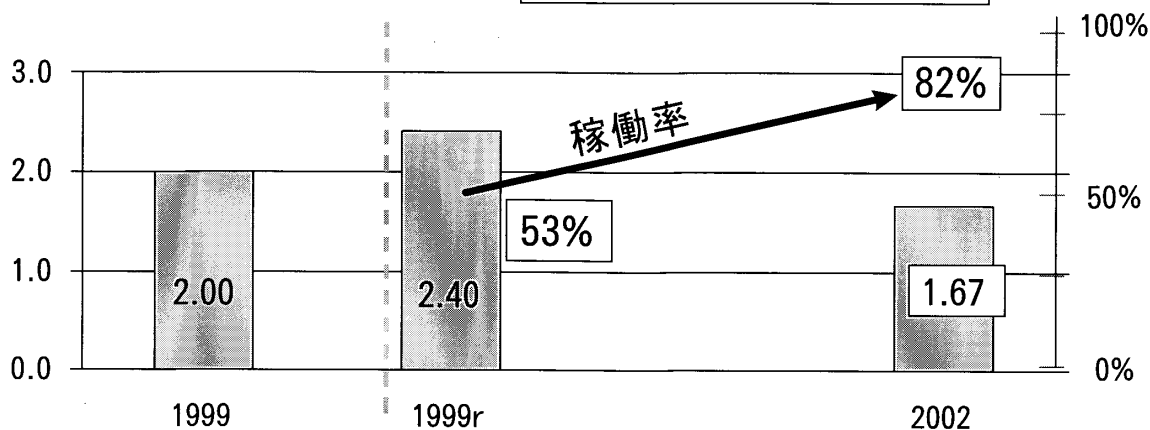
年間生産能力4,400時間
(2直体制での理論上max時間)



1999/2002年における 国内生産能力

年間生産能力3,660時間

年間生産能力4,400時間
(2直体制での理論上max時間)



日産リバイバルプラン - 生産 -

車両組立工場閉鎖:

- 村山工場
- 日産車体京都工場
- 愛知機械港工場

日程:

2001年3月
2001年3月
2001年3月

ユニット工場閉鎖:

- 久里浜工場
- 九州ユニット工場

日程:

2002年3月
2002年3月

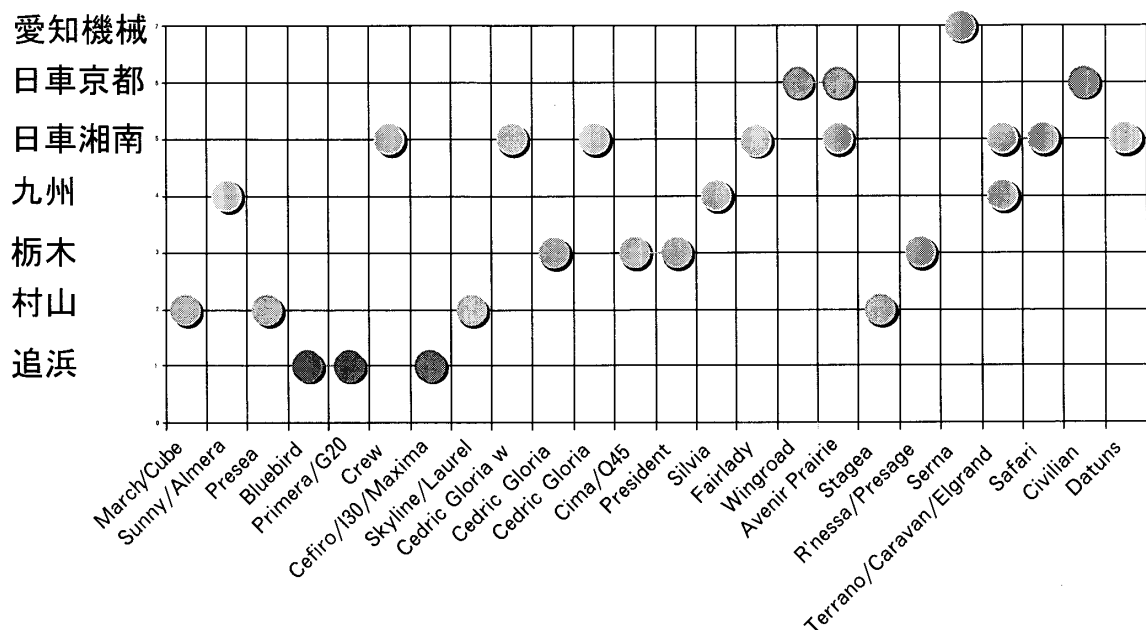
1999/2002年 日産のグローバル生産

目標：最適生産効率／最適コストの達成

活動：

- 車両組立・ユニット生産能力の削減
- 生産組織の合理化・簡素化

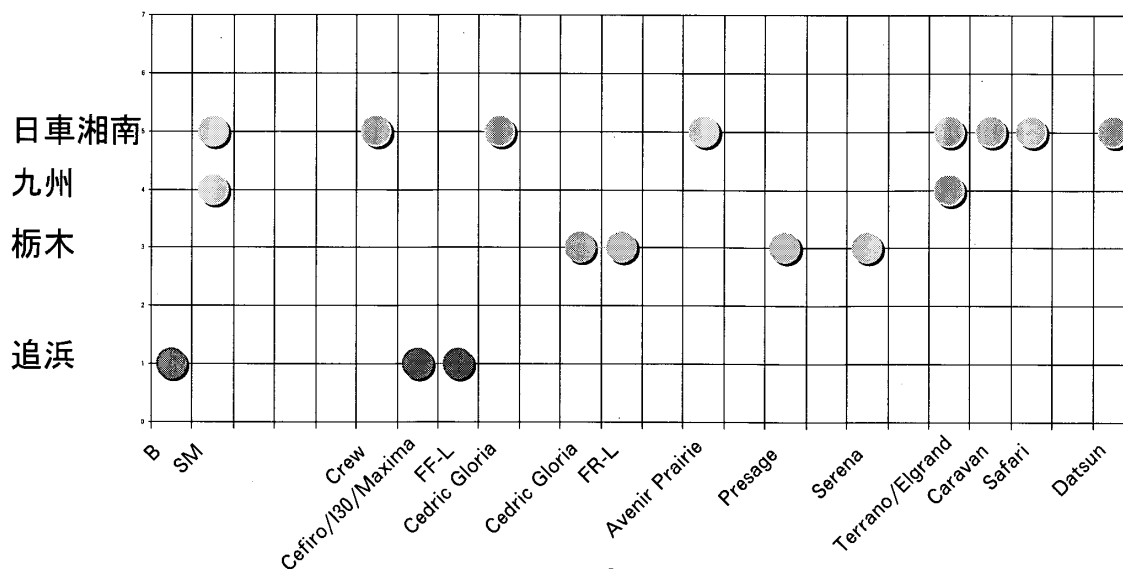
1999年 日産の国内生産体制



7工場

24プラットフォーム

2002年 日産の国内生産体制

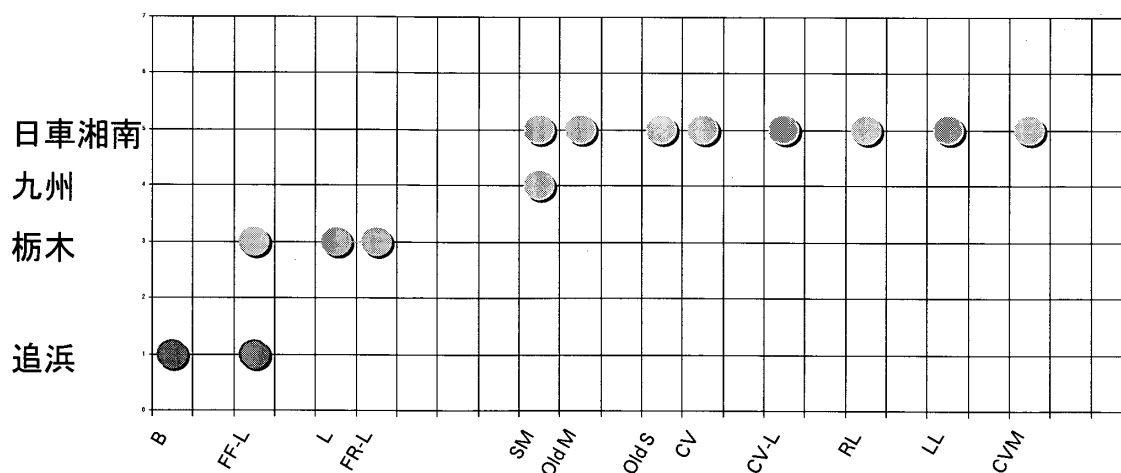


4工場

15プラットフォーム

*上記に加えてシビリアンの少量生産を現在の日産車体京都工場の一部で継続

2004年 日産の国内生産体制



4工場

12プラットフォーム

*上記に加えてシビリアンの少量生産を現在の日産車体京都工場の一部で継続

1999/2002年 日産のグローバル生産

目標：最適生産効率／最適コストの達成

活動

- 車両組立・ユニット生産能力の削減
- 生産組織の合理化・簡素化
- グローバルレベルでの管理によるコスト削減：
 - 物流
 - ベストプラクティス
 - ベンチマーキング
- F. M. S. (Flexible Manufacturing System) の採用拡大

日産リバイバルプラン 販売費および一般管理費

目標：販売費および一般管理費の20%削減：

活動：

- ブランドパワーの向上によるインセンティブの削減
- グローバル化による広告費の削減
- 販売網のスリム化

日産リバイバルプラン 販売費および一般管理費

販売網のスリム化

- 国内販売網の再編
 - 子会社ディーラー数の20%削減
 - 営業所数の10%削減
 - 営業時間の延長
 - ビジネスセンターの設置(バックオフィスの統合)
- 北米リージョナル組織のスリム化
 - リージョナルオフィスのスリム化
- 欧州ディーラー網の再編
 - ルノーとの提携による共通ハブおよびバックオフィスの設置
- Eービジネス分野でのカーポイントとの提携

日産リバイバルプラン 販売費および一般管理費

目標:販売費および一般管理費の20%削減

- ブランドパワーの向上によるインセンティブの削減
- グローバル化による広告費の削減
- 販売網のスリム化
- 固定費の削減

日産リバイバルプラン 財務コストの削減

目標 : 財務管理の強化
財務コストの削減

活動 :

- グローバルレベルでの財務業務の集中化
 - グローバル財務管理/リスクマネジメントの実現
 - グローバルレベルでの会計、資金、キャッシュ管理の構築
- 戦略的な株式保有の取りやめ
- 不動産、有価証券および自動車関連以外の資産の売却
- 30%の在庫削減
- ルノーとの提携

日産リバイバルプラン 研 究 開 発

目標 : 研究開発能力の有効活用

活動 :

- グローバルレベルでの組織の集中化
- サプライヤーと共同でコスト削減活動の推進
 - “Nissan 333” プログラム
- コアテクノロジーへの資源の集中化
- ルノーとの提携

日産リバイバルプラン 組 織

目標 : 地域別組織からグローバル組織への変革

活動 :

- 世界本社の設立
 - 全体戦略
 - 企画
 - 全体管理
 - ブランドマネージメント
- グローバルレベルでの機能別管理
 - 開発
 - 財務
 - 製造システム
 - 購買
 - 人事

日産リバイバルプラン 組 織

目標 : 地域別組織からグローバル組織への変革

活動 :

- 機能横断性と収益指向を実現のため、
プログラム・ダイレクターを任命
- 実績重視型評価制度: ボーナス、ストックオプション
制度を2000年に実施
- 実績重視型昇進制度

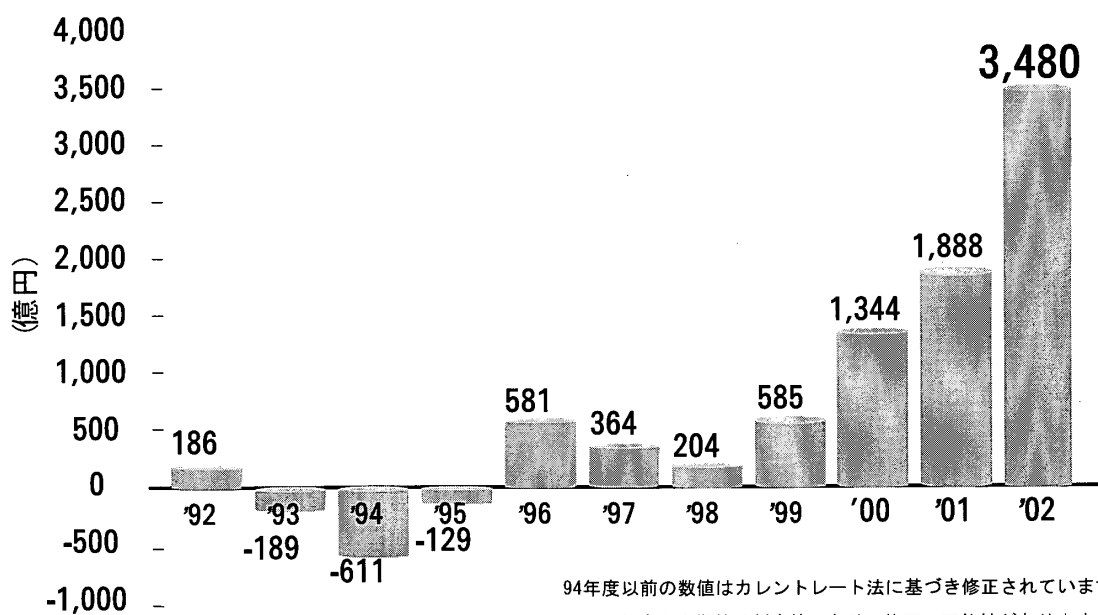
付属資料(2)

NISSAN
MOTOR COMPANY

「日産180」進捗状況 及び'02年度中間決算見通し

2002年10月23日

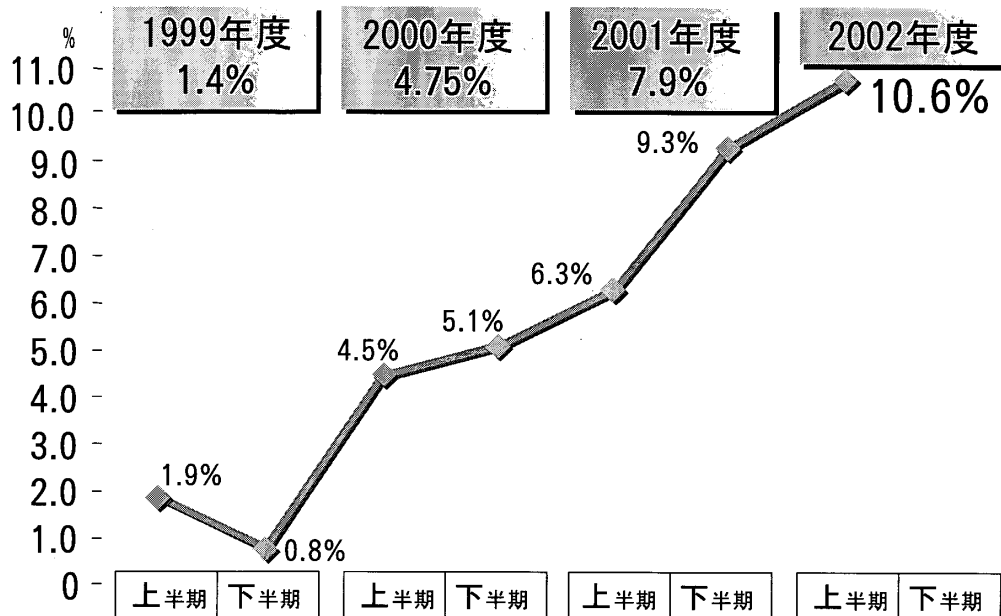
2002年度上半期 上半期連結営業利益



94年度以前の数値はカレントレート法に基づき修正されています。
2002年度上半期値は暫定値であり、修正の可能性があります。

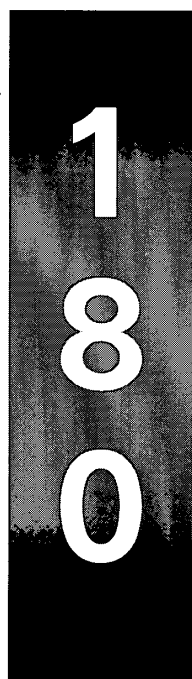
2002年度上半期

連結営業利益率 (%)



2002年度上半期値は暫定値であり、修正の可能性があります。

日産180



グローバルで100万台の増販

'04/10-'05/9の間,

日産および関連ブランド乗用車商用車

営業利益率8%の達成

同一会計基準に基づく

自動車事業実質有利子負債 0(ゼロ)

'04年度末、同一会計基準に基づく

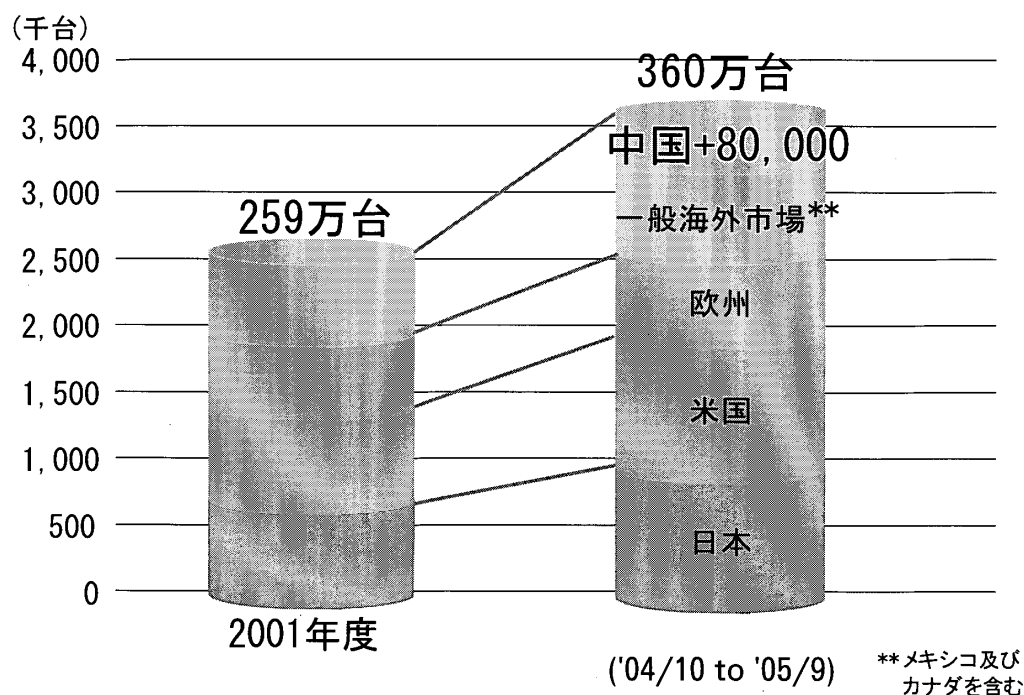
Agenda

- はじめに
- 2002年度上半期 販売実績
- 2002年度上半期 決算プレビュー
- 2002年度 業績予想
- 結び

日産の新規開拓市場

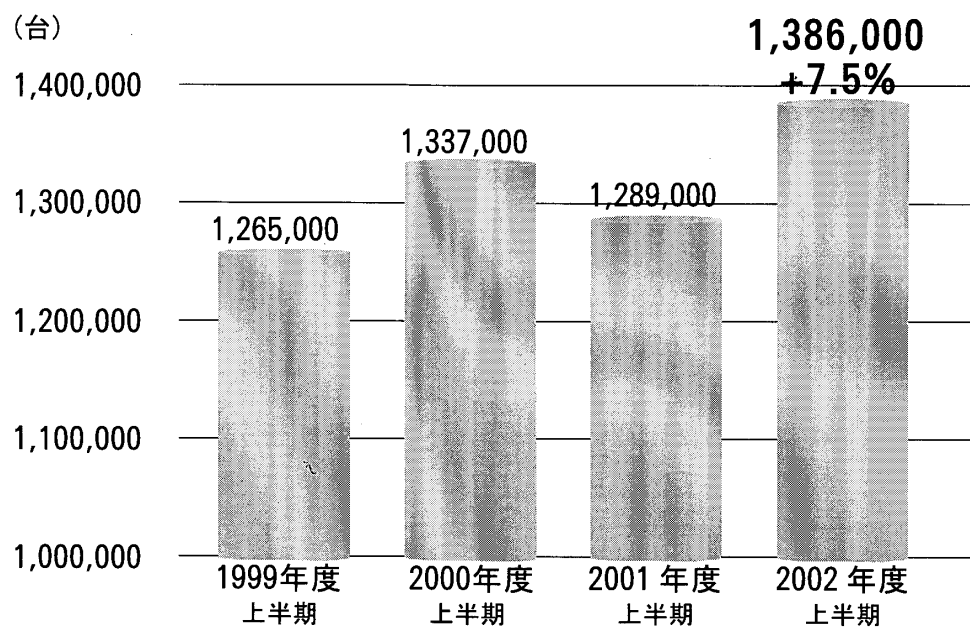
- ✓ 中国におけるこれまでにないパートナーシップの形態
 - 日産と東風、新会社「東風汽车有限公司」にそれぞれ50%出資
- ✓ 2006年までに550,000台を販売
 - (内:乗用車220,000台)
- ✓ 10年以内に900,000台を販売
 - (内:乗用車450,000台)

日産180

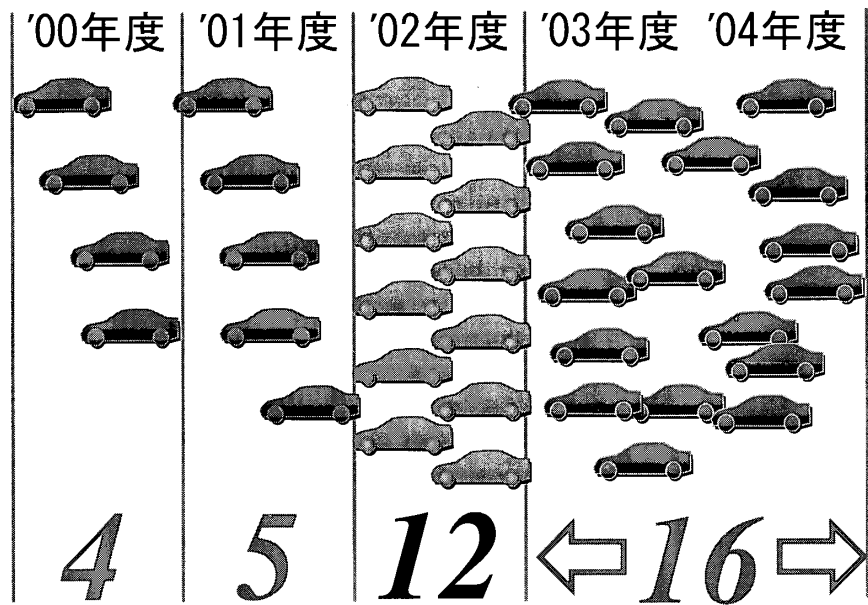


2002年度上半期

グローバル販売台数

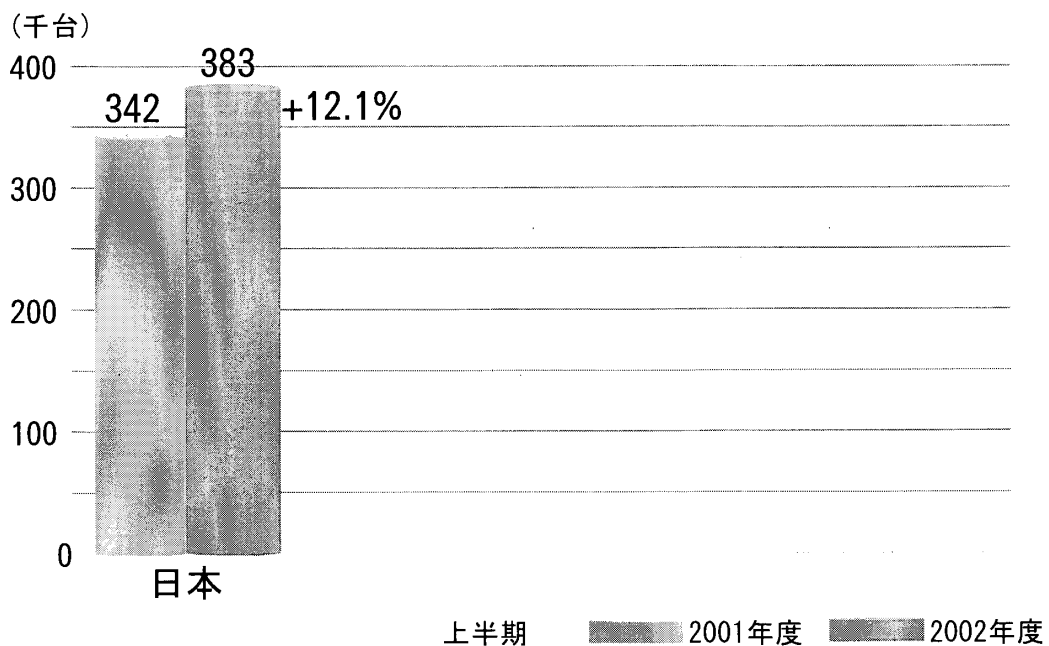


2002年度上半期



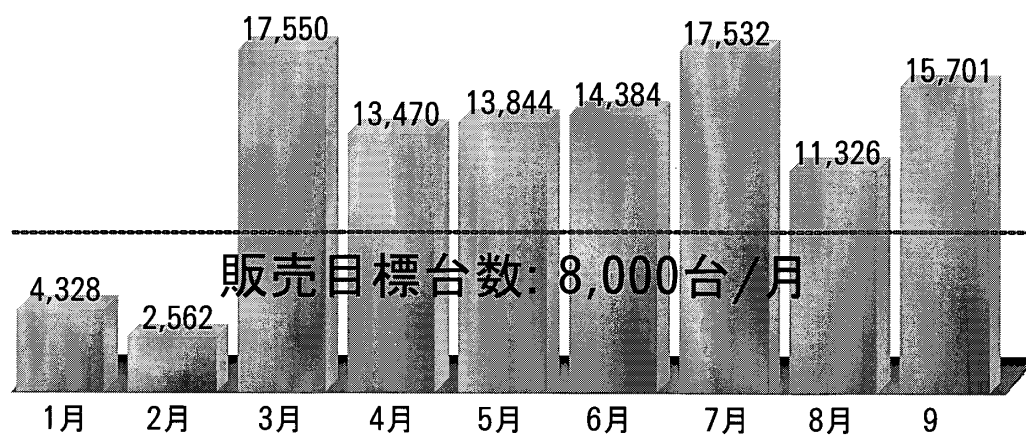
2002年度上半期

地域別販売台数



2002年度上半期

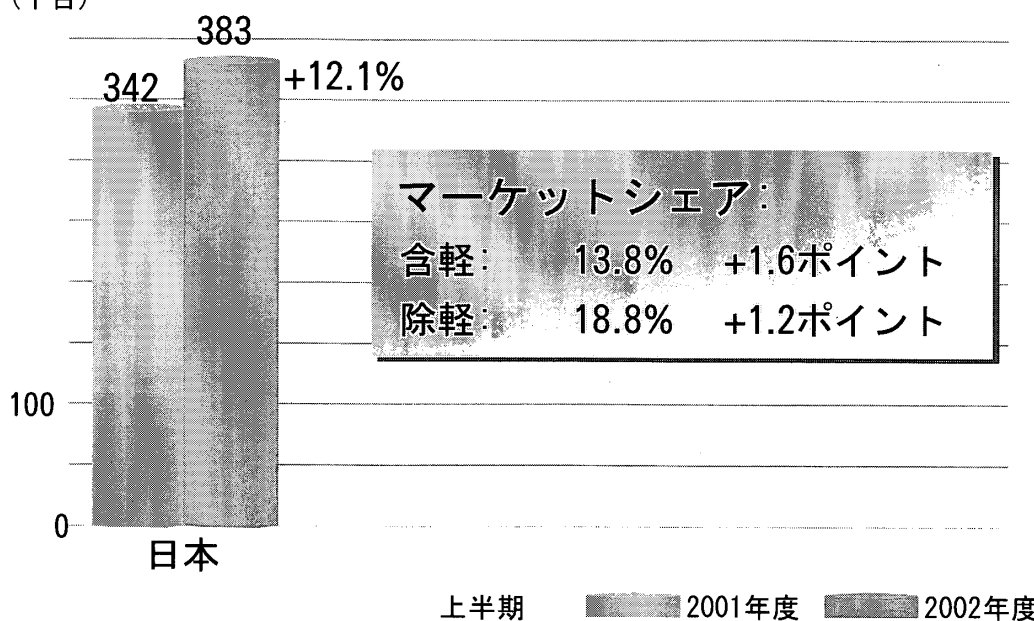
新型マーチ販売実績



2002年度上半期

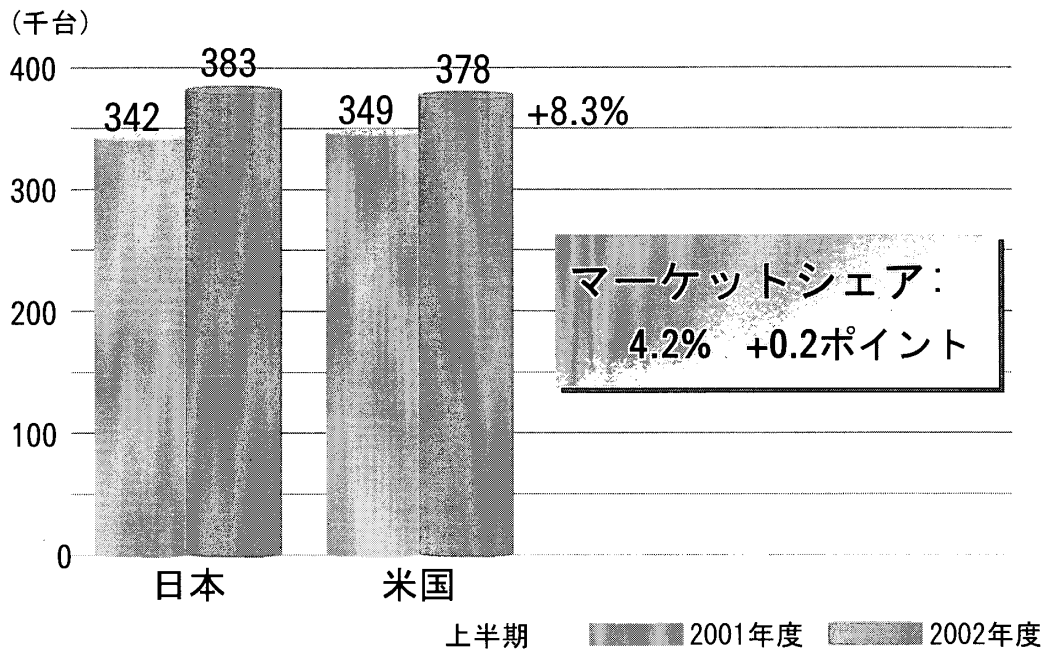
地域別販売台数

(千台)



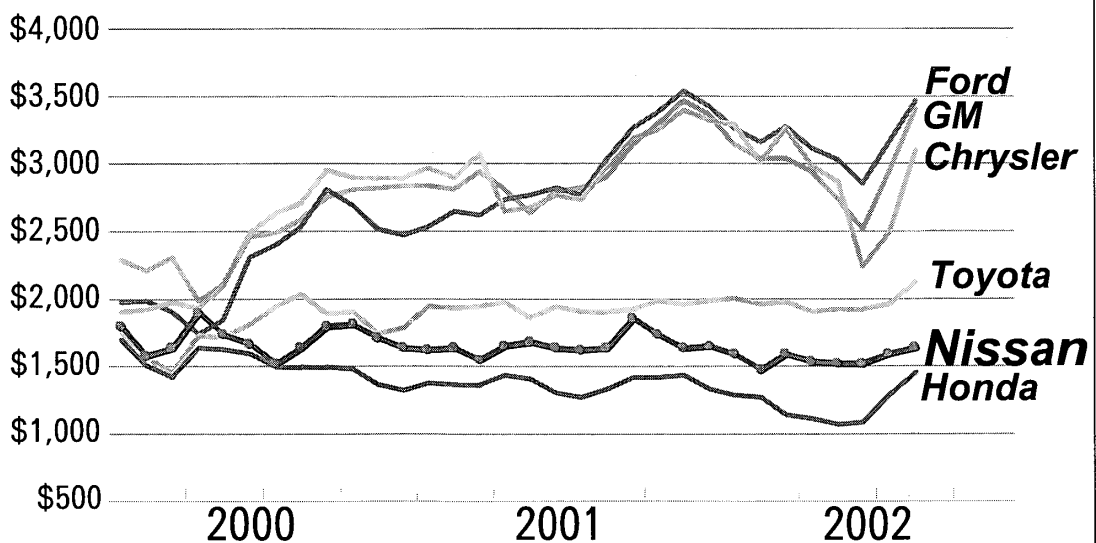
2002年度上半期

地域別販売台数



2002年度上半期

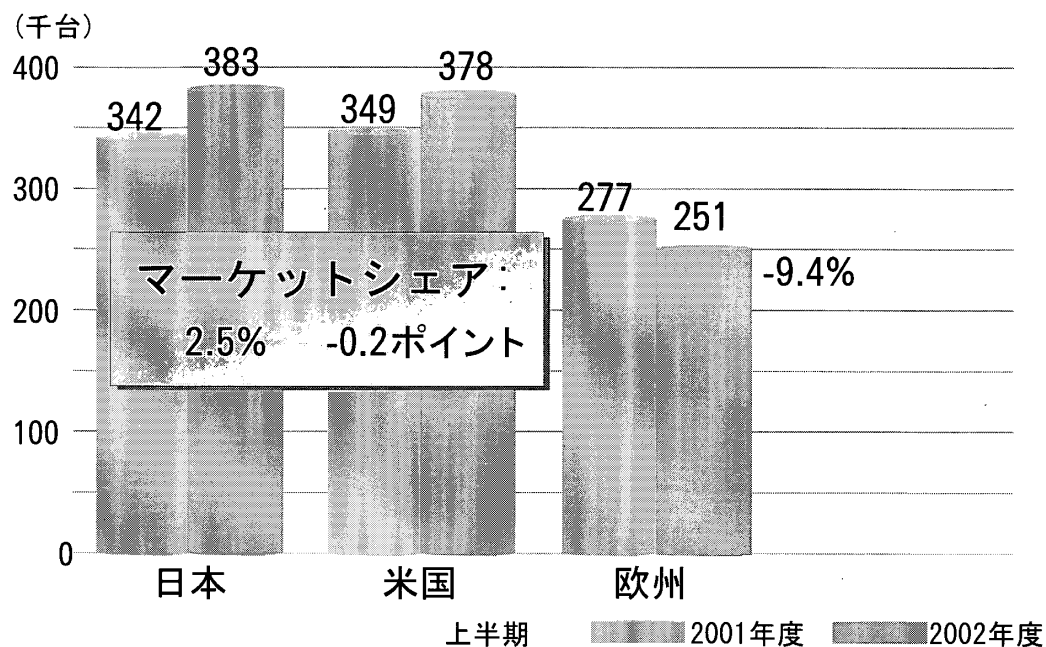
米国におけるインセンティブ推移



(Calendar year: source: CNW Report)

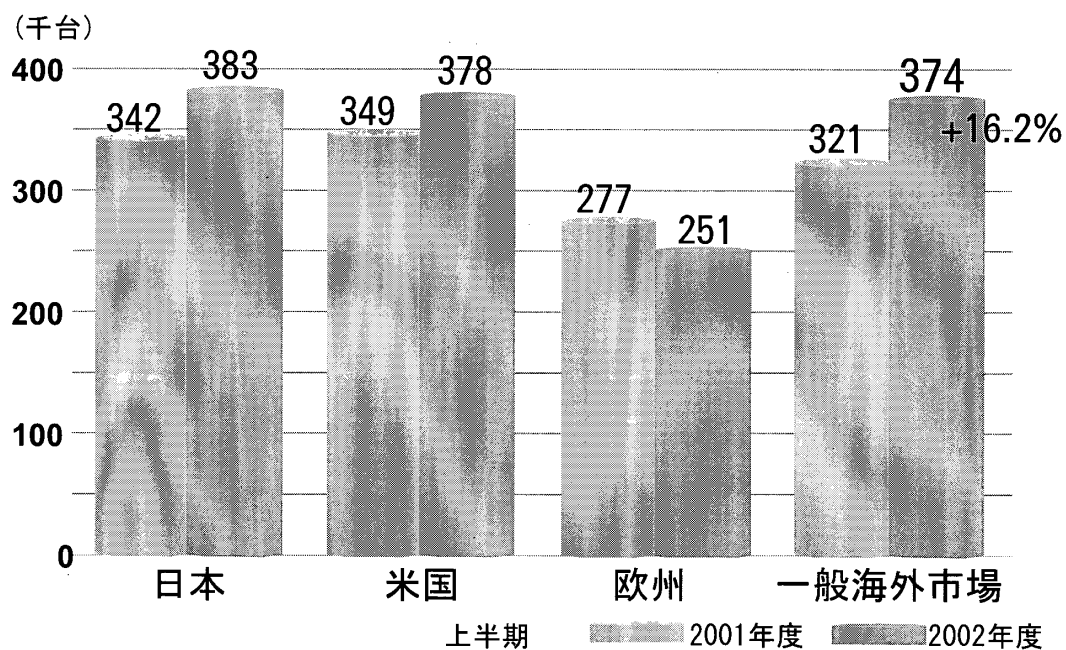
2002年度上半期

地域別販売台数



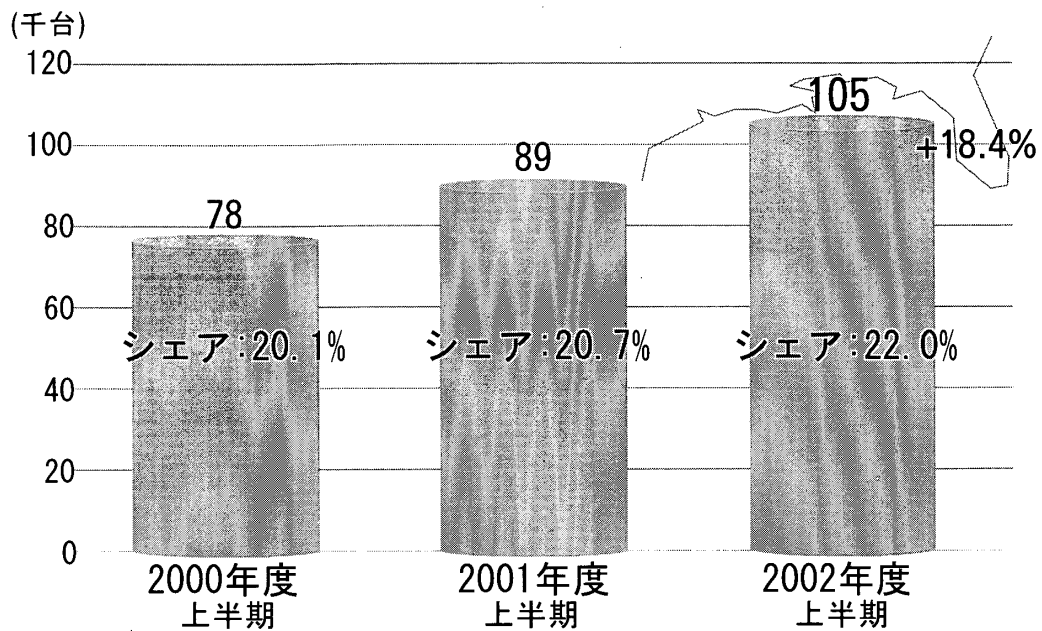
2002年度上半期

地域別販売台数



2002年度上半期

2002年度上半期日産メキシコ販売



Agenda

- はじめに
- 2002年度上半期販売実績
- 2002年度上半期決算プレビュー
- 2002年度業績予想
- 結び

2002年度上半期値は暫定値であり、修正の可能性があります。

2002年度上半期

決算サマリー(暫定値)

	01年度 上半期	02年度 上半期	前年比
販売台数 (千台) (連結小売ベース)	1,289	1,386	+7.5%
売上高 (億円)	29,775	32,800	+10.2%

会計基準及び連結範囲の変更による影響:

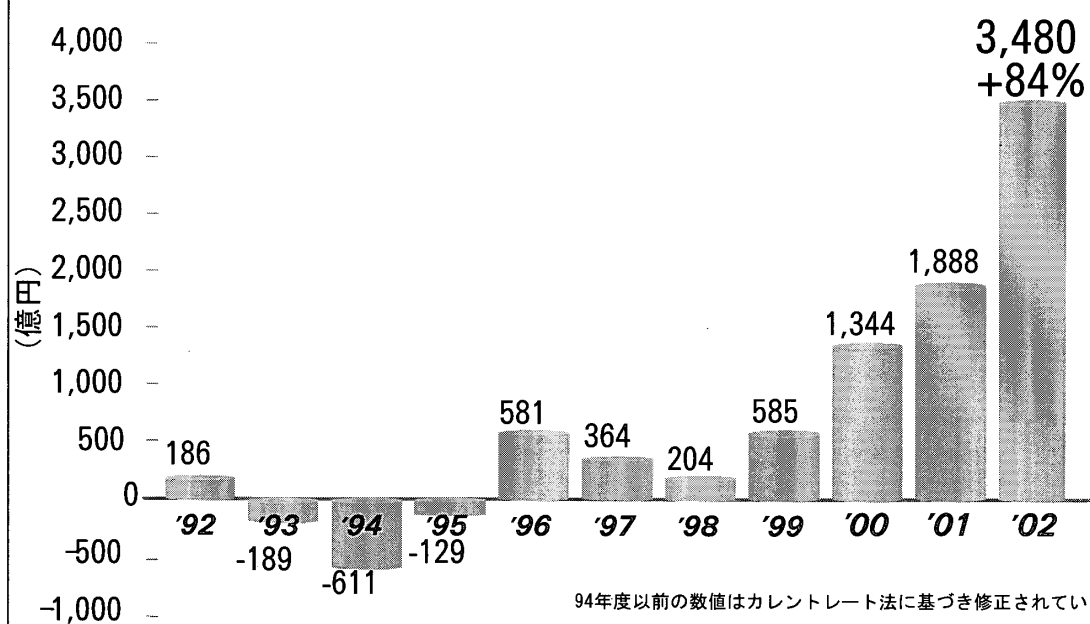
北米のインセンティブ費用:	-600 億円
連結範囲の変更:	+200 億円

調整後売上高	+11.7%
--------	--------

2002年度上半期値は暫定値であり、修正の可能性があります。

2002年度上半期

上半期連結営業利益

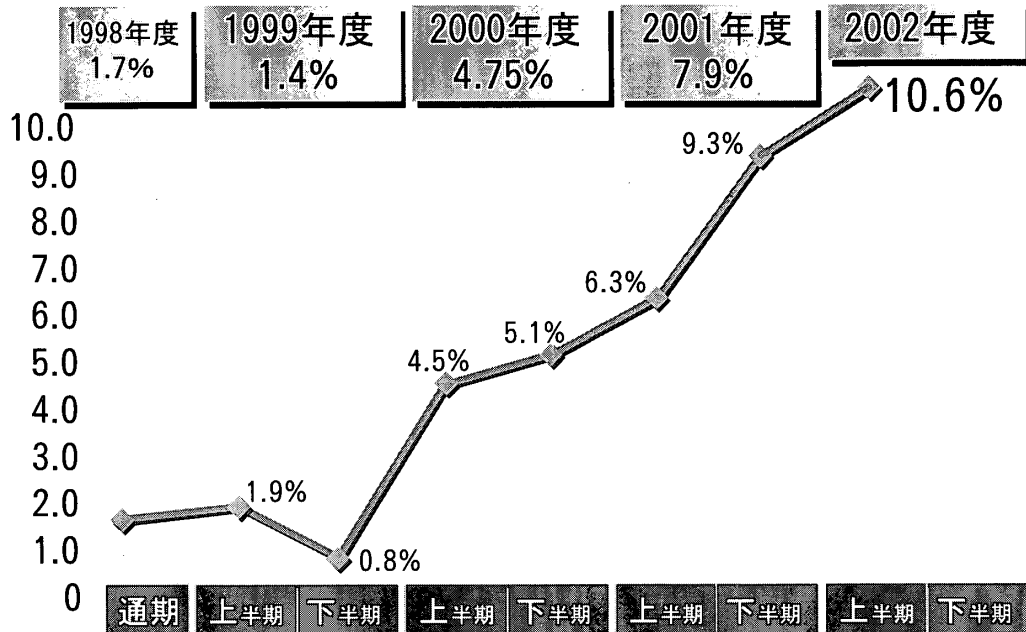


94年度以前の数値はカレントレート法に基づき修正されています。

2002年度上半期値は暫定値であり、修正の可能性があります。

2002年度上半期

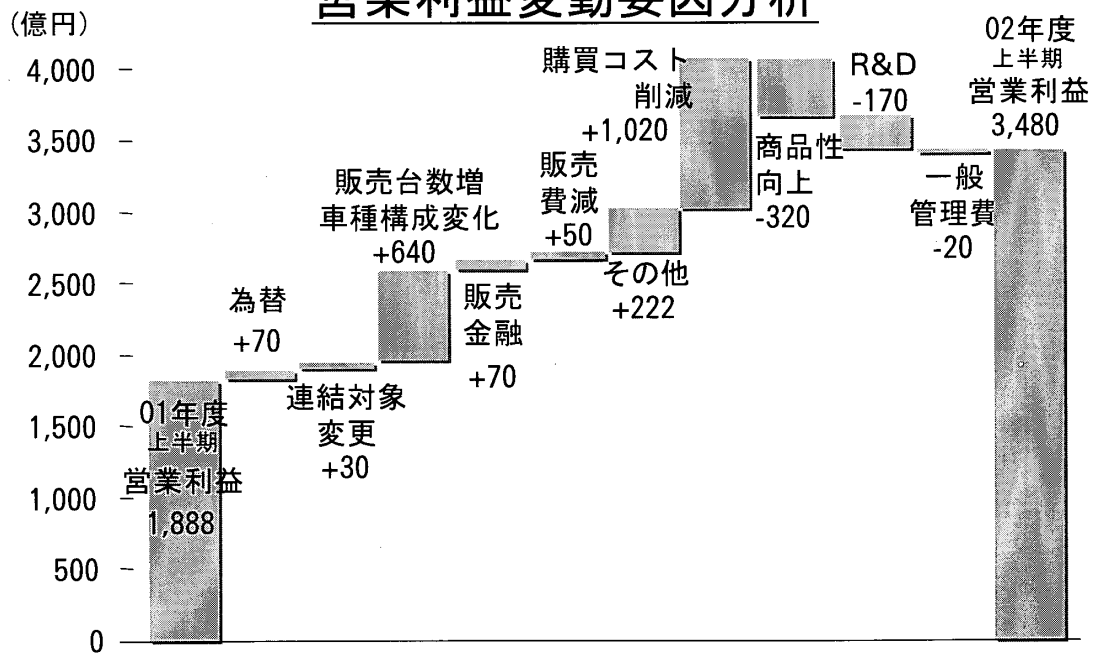
連結営業利益率(%)



2002年度上半期値は暫定値であり、修正の可能性があります。

2002年度上半期

営業利益変動要因分析

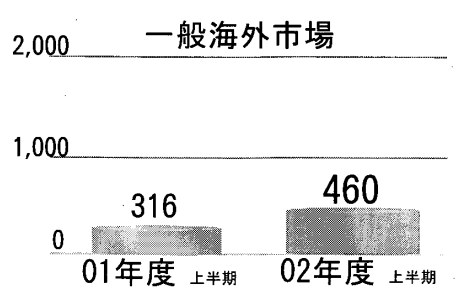
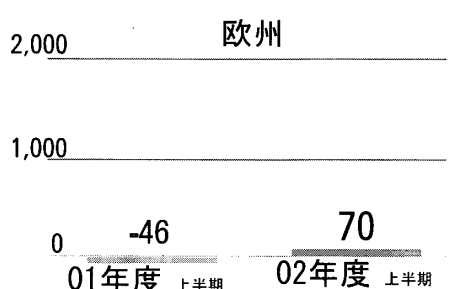
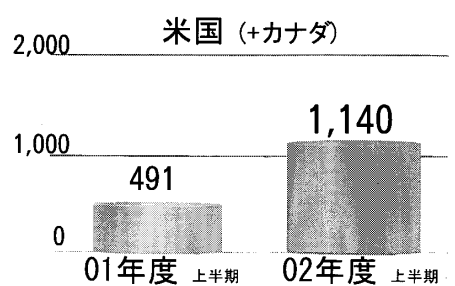
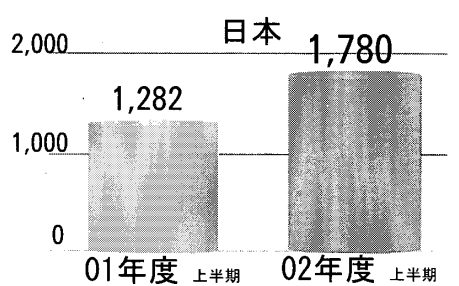


2002年度上半期値は暫定値であり、修正の可能性があります。

200年度上半期2

所在地別営業利益比較

単位：億円



内部消去：01年度 上半期：-155，02年度 上半期：+30

2002年度上半期値は暫定値であり、修正の可能性があります。

2002年度上半期

決算サマリー

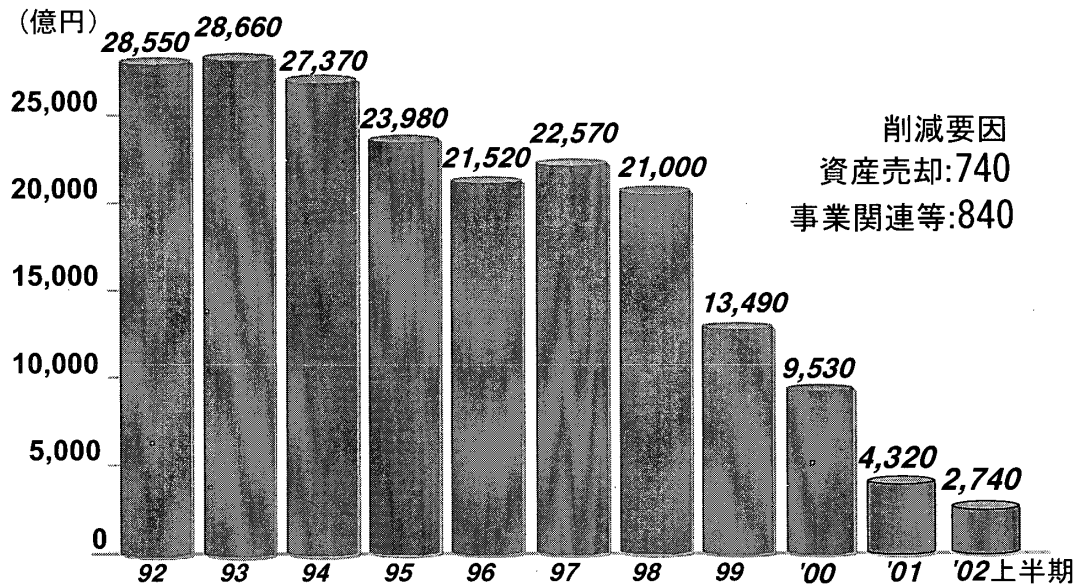
	01年度 上半期	02年度 上半期	前年比
販売台数 (千台) (連結小売ベース)	1,289	1,386	+7.5%
売上高 (億円)	29,775	32,800	+10.2%
営業利益 (億円)	1,888	3,480	+84.3%
経常利益 (億円)	1,603	3,230	+101.5%
当期利益 (億円)	2,303	2,860	+24.2%
自動車事業実質有利子負債 (億円)	4,317*	2,740	-37.0%

*：'01年度末実績

2002年度上半期値は暫定値であり、修正の可能性があります。

2002年度上半期

連結自動車事業実質有利子負債



2002年度上半期値は暫定値であり、修正の可能性があります。

Agenda

- はじめに
- 2002年度上半期販売実績
- 2002年度上半期決算プレビュー
- 2002年度業績予想
- 結び

2002年度

リスク

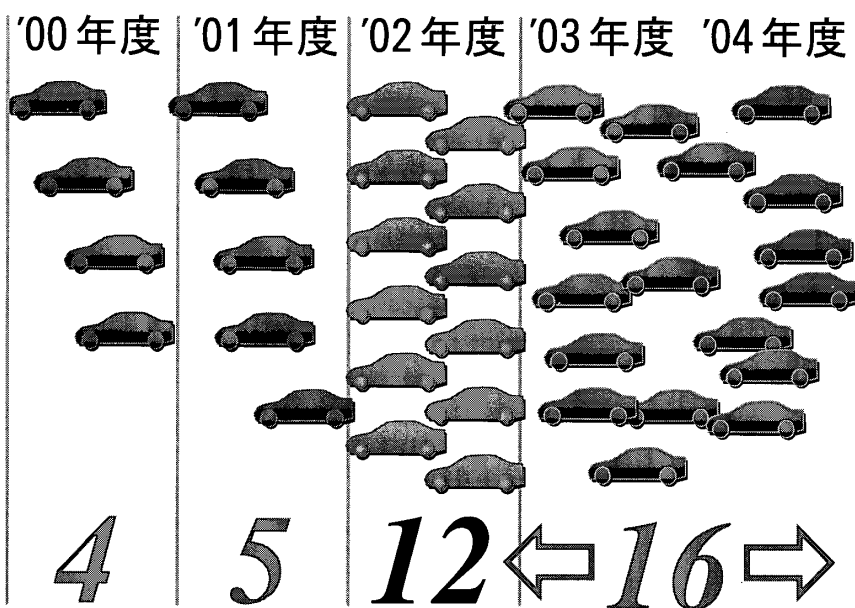
- ・ 米国市場の減速
- ・ 米国西海岸の港湾封鎖
- ・ 国内金融市場の不安

プラス要因

- ・ 日産180

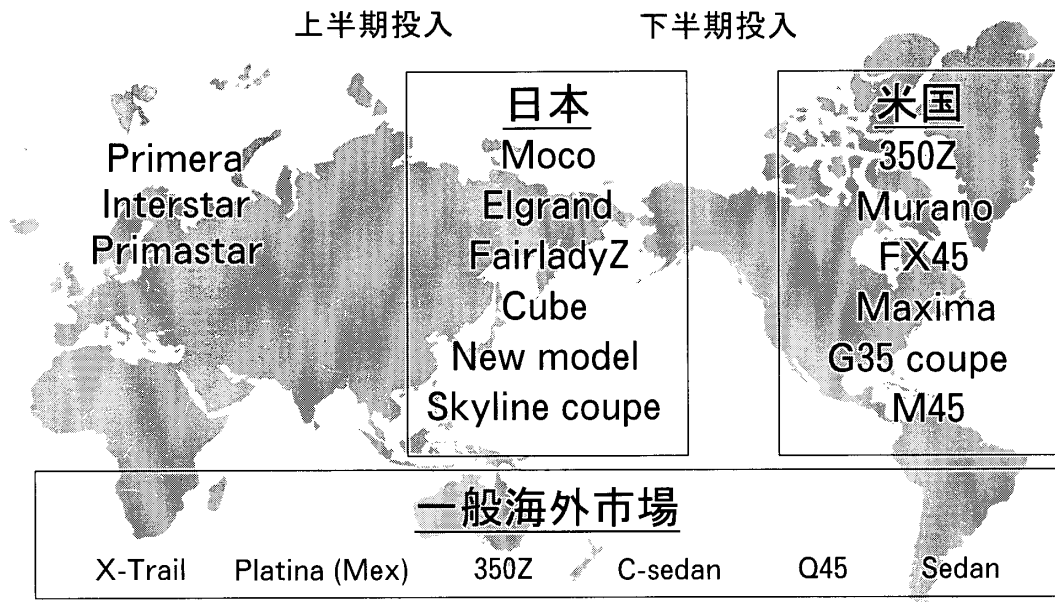
2002 年度

日産史上最多の新車投入効果



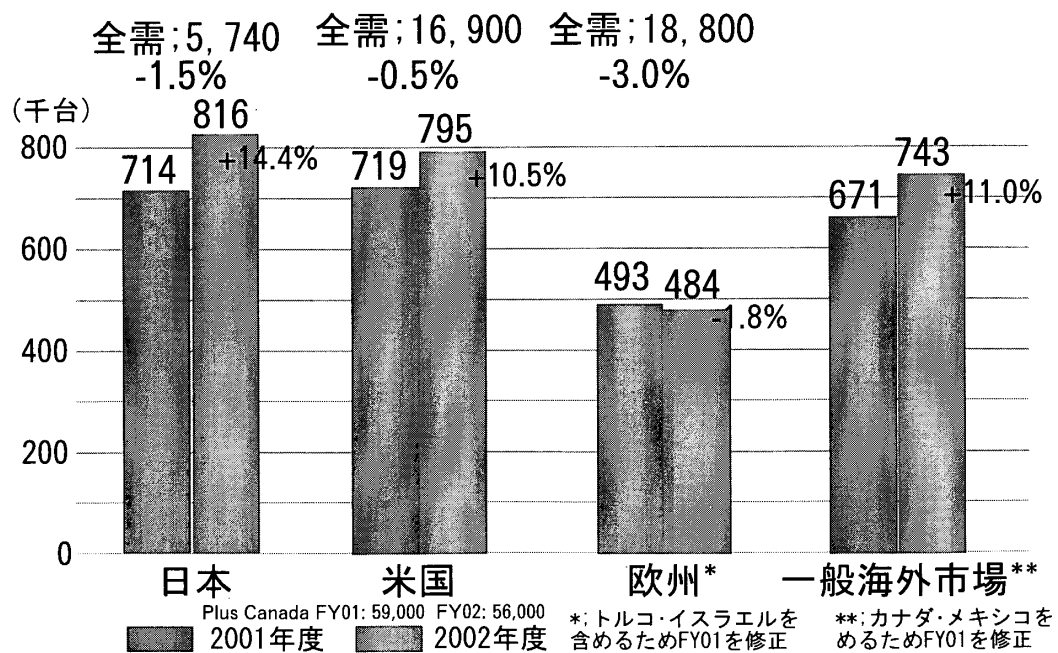
2002年度

21の新型車を各地域に投入



2002年度

地域別販売予想



2002年度

2001年度販売実績：
2,597,000

2002年度販売予想：
2,838,000

グローバル販売台数9.3%増
“プラス100万台”に向けて
241,000台以上を増販

2002年度

(億円)	'02/5 予想	'02/10 修正予想	対前年比
売上高	65,000	68,000	+9.7%
営業利益	5,530	7,200	+47.2%
経常利益	4,880	6,600	+59.2%
当期利益	3,800	4,900	+31.6%

自動車事業実質有利子負債	2,500	800	-81.0%
--------------	-------	-----	--------

円/USドル	125	下半期	125
円/ユーロ	110	下半期	120

日産180

3ヵ年配当方針

'01年度(基準)	'02年度	'03年度	'04年度
8円/株	14円/株	19円/株	24円/株